

**Colaboração para a Inovação - Contributo para o
Crescimento e Desenvolvimento de PME's**
“Case Study Widinglass”

por

Miguel Ângelo Pataco Tomás

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

Orientado por: Prof. Dr. Manuel António Fernandes da Graça

Porto, Setembro de 2016

À Sara e à Júlia. As estrelas que brilham no meu caminho.

Nota Biográfica

Miguel Ângelo Pataco Tomás, nasceu a 10 de Janeiro de 1978, na freguesia e concelho de Oliveira do Bairro, distrito de Aveiro.

Em Dezembro de 2006 conclui a licenciatura em Gestão de Empresas, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

Em Setembro de 2013 iniciou a frequência do Mestrado em Economia e Gestão de Inovação, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, que termina com a elaboração da presente dissertação.

Ao longo do seu percurso profissional, caracterizado pela passagem por empresas de cariz industrial, tem vindo a desempenhar funções nas áreas da Gestão Estratégica, Gestão Comercial, Marketing e Comunicação, Gestão de Projetos e Gestão de Processos de Desenvolvimento de Novos Produtos.

Paralelamente às atividades profissionais desenvolvidas nas empresas, durante 2014 e 2015, lecionou as disciplinas de Gestão das Organizações e Introdução à Gestão de Empresas, em Cursos de Especialização Tecnológica, na Escola Superior de Educação e Ciências Sociais, do Instituto Politécnico de Leiria.

Conciliou sempre o seu percurso profissional e académico com atividades desportivas, nomeadamente o futebol, o *jogging* e a natação e ainda com o desempenho de funções em associações juvenis e em instituições sem fins lucrativos, sendo atualmente o Presidente do Conselho Fiscal da AHBVOB.

Agradecimentos

Este momento, arrasta consigo um sentimento de alegria imensa, de realização pessoal e de dever cumprido, que deve ser partilhado com todos aqueles que, de um modo ou de outro, constituíram os alicerces para a conclusão, com sucesso, desta importante etapa.

Assim, não posso deixar de manifestar o meu profundo agradecimento, a todos quantos, me prestaram auxílio, me encorajaram e me proporcionaram este momento.

Ao Prof. Manuel Graça, que aceitou orientar este trabalho, pela constante disponibilidade, sugestões formuladas e rigor exigido, expresso a minha sincera gratidão e profundo reconhecimento.

À Widinglass, nas pessoas do Sr. José Pires e do Luis Gonçalves, pela sua disponibilidade e por nunca terem colocado qualquer obstáculo ao estudo efetuado sobre a empresa.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional e por se revelarem uma fonte de inspiração em todos os momentos.

À minha Avó Júlia, por ter representado uma referência eterna de motivação, trabalho, respeito e ambição.

Ainda, a todos, família, amigos, colegas de mestrado e professores, que, de uma maneira ou outra, me incentivaram e ajudaram com os seus exemplos e conselhos.

A todos o meu muito OBRIGADO.

Resumo

Nos dias de hoje, isolarem-se nas suas instalações, na pesquisa de novas ideias, novos produtos ou novos serviços, não é o modo mais produtivo de se trabalhar, tendo em vista o desenvolvimento das empresas. Atualmente novas ideias e boas soluções surgem, quase na sua totalidade, em resultado de atitudes colaborativas e de trabalho coletivo entre vários agentes. A concretização da colaboração e o estímulo a uma atitude de partilha, impulsionam a inovação, algo fundamental para o sucesso empresarial. Efetivamente, o fenómeno da colaboração empresarial, tem vindo a assumir uma importância crescente nos últimos anos.

A sobrevivência e o crescimento das empresas no mercado têm forte correlação com o desenvolvimento de novos processos e novos produtos, o que faz com que diversas empresas valorizem cada vez mais os investimentos em investigação e desenvolvimento, marketing ou logística. Assim, entre o surgimento de uma ideia para um novo produto ou serviço e seu lançamento, existe um longo e árido processo de inovação, repleto de riscos e custos, o que faz com que uma significativa percentagem dessas ideias fique pelo caminho sem que se chegue a materializar.

As estratégias que as empresas têm adotado para introduzir inovações nos seus produtos e serviços têm-se alterado de modo significativo nos últimos anos. Atuando em mercados irreversivelmente globais, extremamente competitivos, inovadores e movidos por informações rápidas, as empresas devem estabelecer estratégias que lhes permitam estar cada vez mais habilitadas a responder eficazmente às suas solicitações e exigências. A implementação de estratégias de colaboração inter-empresarial é uma das mais praticadas, tendo em vista, entre outras vantagens, o aumento da competitividade e a promoção de uma maior eficácia nos processos de inovação. Estabelecer redes e alianças estratégicas de colaboração, com clientes, parceiros, fornecedores, universidades e/ou outras organizações, partilhando conhecimentos, experiências, métodos, processos, recursos ou regras, permite, desenvolver modelos organizacionais baseados na associação, na complementaridade, na partilha, na troca e na ajuda mútua, que propiciam a criação e suportam as vantagens competitivas, que por sua vez, sustentarão as empresas no mercado global.

Palavras-chave - Colaboração, Inovação, PME's, Alianças Estratégicas

Abstract

Today, isolate themselves in their premises in search of new ideas, new products, new services, it is not the most productive way to work, in view of the development of enterprises. Nowadays, new ideas and good solutions emerge, almost entirely as a result of collaborative behaviors and collective work among multiple agents. The implementation of collaboration and encouraging a sharing attitude, drive innovation, something fundamental to business success. Indeed, the phenomenon of enterprise collaboration, has become increasingly important in recent years.

The survival and growth of companies in the market have a strong correlation with the development of new processes and new products, which makes many companies to value more and more investment in research and development, marketing or logistics. Thus, between the emergence of an idea for a new product or service and its launch, there is a long, arid process of innovation, full of risks and costs, which means that a significant percentage of these ideas get in the way without it reaches to materialize.

The strategies that companies have adopted to introduce innovations in its products and services have been changed significantly in recent years. Acting in irreversible global markets extremely competitive, innovative and driven by fast information, companies should establish strategies that enable them to be increasingly empowered to effectively respond to your requests and requirements. The implementation of cross-company collaboration strategies is one of the most practiced in view of, among others, increased competitiveness and promoting greater efficiency in innovation processes. Establishing networks and strategic alliances in collaboration with customers, partners, suppliers, universities and/or other organizations, sharing knowledge, experience, methods, processes, resources or rules, permits, develop organizational models based on partnership, complementarity, sharing, on exchange and mutual aid, which generate and support the competitive advantage, which in turn, will support companies in the global market.

Keywords - Collaboration, Innovation, SME's, Strategic Alliances

Índice

Nota Biográfica.....	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice de Gráficos	viii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tabelas	x
Abreviaturas e Siglas	xi
1. Introdução	1
1.1 Enquadramento e Relevância do Tema	1
1.2 Objetivos.....	3
1.3 Estrutura da Dissertação	4
2. Revisão da Literatura	6
2.1 Colaboração para a Inovação.....	6
2.1.1 Inovação.....	6
2.1.1.1 Conceito, Tipos e Classes	6
2.1.1.2 Fontes, Motivações e Barreiras	7
2.1.2 Desenvolvimento de Novos Produtos.....	10
2.1.3 PME's	14
2.1.4 Colaboração	16
2.1.5 Integração na Colaboração entre Empresas	19
2.1.6 Colaboração para a Inovação nas PME's	22
2.1.7 Colaboração Estratégica	25
3. Metodologia de Investigação	28
3.1 Problemática da Investigação	28
3.2 Fundamentação Metodológica.....	28
3.3 Processo de Recolha de Dados	30

4.	<i>Case Study</i> Widinglass.....	32
4.1	A Widinglass	32
4.1.1	Apresentação e Atividade da Organização	32
4.2	A Colaboração para a Inovação.....	38
4.2.1	Colaboração para a Criação	38
4.2.2	Colaboração Interna.....	46
4.2.3	Colaboração Externa.....	64
5.	Reflexão sobre a Colaboração para a Inovação	82
5.1	Conclusões.....	82
5.2	Limitações do Estudo	86
5.3	Possibilidade de Estudos Adicionais	87
6.	Referências Bibliográficas e Webgrafia	88
7.	Anexos	94
7.1	Anexo 1 - Procedimento de Conceção e Desenvolvimento Gráfico	94
7.2	Anexo 2 - Procedimento de Produção	95
7.3	Anexo 3 - Questionário Vertente de Análise 1.....	97
7.4	Anexo 4 - Questionário Vertente de Análise 2.....	98
7.5	Anexo 5 - Questionário Vertente de Análise 3.....	99

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Nível de Colaboração Interna.....	62
Gráfico 2 - Nível de Colaboração Externa.....	80

Índice de Figuras

Figura 1 - Inovação Fechada e Inovação Aberta	8
Figura 2 - Gestão do Processo de Desenvolvimento de Produtos	11
Figura 3 - Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos	12
Figura 4 - Processo de Desenvolvimento de Produtos (versão simplificada).....	13
Figura 5 - Triângulo de Sábado	24
Figura 6 - Colaboração para a Competitividade	26
Figura 7 - Organigrama Widinglass (2010).....	33
Figura 8 - Trabalhos no Metro do Porto e Fundação Champalimaud	34
Figura 9 - Organigrama Widinglass (2011).....	34
Figura 10 - Organigrama Widinglass (desde 2014).....	35
Figura 11 - Exemplos de Trabalhos no Segmento do Mobiliário.....	36
Figura 12 - Exemplos de Trabalhos no Segmento da Hotelaria	37
Figura 13 - Exemplos de Trabalhos no Segmento dos Serviços.....	37
Figura 14 - Exemplos de Trabalhos para outros Segmentos	38
Figura 15 - Segmentos de Suporte à Criação da Widinglass	39
Figura 16 - Contributos do Processo de Colaboração para a Criação	44
Figura 17 - Dificuldades do Processo de Colaboração para a Criação	46
Figura 18 - Avaliação do Processo de Colaboração Interna	63
Figura 19 - Avaliação do Processo de Colaboração Externa.....	81

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Motivações para a Inovação	9
Tabela 2 - Barreiras à Inovação	10
Tabela 3 - Exemplos de Questões de Validação das Etapas do Processo de DNP	14
Tabela 4 - Linhas de pesquisas sobre Colaboração	18
Tabela 5 - Níveis de Integração (Kanter, 1994).....	21
Tabela 6 - Dimensões da Integração na Colaboração nas Empresas	22

Abreviaturas e Siglas

- AHBVOB - Associação Humanitária de Bombeiros Voluntários de Oliveira do Bairro
- I&D - Investigação e Desenvolvimento
- INE - Instituto Nacional de Estatística
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- p.e. - Por Exemplo
- PME's - Pequenas e Médias Empresas
- VN - Volume de Negócios
- DNP - Desenvolvimento de Novos Produtos

1. Introdução

1.1 Enquadramento e Relevância do Tema

O contexto global em que as empresas desenvolvem as suas atividades, obriga à procura permanente de novas competências e de novas valências, que lhes permitam responder às atuais exigências dos mercados em que operam. A envolvente económica é uma realidade em permanente mudança. Às empresas é exigido uma forte capacidade de adaptação. A velocidade e a intensidade dos acontecimentos fazem com que esta preocupação seja uma condição fundamental para a sobrevivência das empresas. A globalização dos mercados e o veloz avanço tecnológico mudaram o ambiente competitivo nacional e internacional, tornando-o mais exigente, mais dúbio, forçando a rápidos ajustamentos nas organizações. O sucesso nos mercados globais exige o desenvolvimento ou a melhoria das vantagens competitivas, permitindo assim às organizações, a sua sobrevivência. Apesar de toda esta instabilidade, em tempo difíceis surge a oportunidade/necessidade de adaptar estratégias. As empresas devem avaliar o rumo que está a ser seguido, se estão aptas a competir com uma concorrência global, se têm a verdadeira perceção da adequabilidade dos seus produtos e serviços às necessidades do mercado e se têm capacidade para competir globalmente.

Ao longo das últimas décadas, a competitividade ganhou novos contornos e o ambiente organizacional tornou-se mais orientado para o conhecimento, para a pesquisa e para a criação de valor, gerando inovação Varis & Littunen (2010). Segundo Romijn & Albaladejo (2002), a capacidade de inovação é dependente de capital estrutural e relacional. Cada organização tem a sua própria base de conhecimento e seu próprio processo de aprendizagem baseado em diferentes fontes de informações internas ou externas e com diferentes características, de acordo com o contexto no qual estão inseridas. Portanto, a capacidade de inovação depende dos recursos financeiros, humanos e tecnológicos, da capacidade de absorção de informação e de uma cultura organizacional que promova e dirija competências estratégicas e organizacionais, para colocar em prática ideias e métodos diferentes, que resultem em novos produtos e processos inovadores (Damanpour & Schneider, 2006).

Segundo Michael Porter (2004), existem três diferentes tipos de estratégias genéricas que conduzem à competitividade de uma empresa, correspondendo nomeadamente à liderança por custos, à estratégia de focalização ou à estratégia pela diferenciação. No

primeiro caso, a empresa procura tornar-se no produtor com mais baixos custos no seu setor de atividade. Seguindo esta estratégia, a empresa apresenta um âmbito de atuação amplo e procura atingir diversos segmentos de mercado, sendo a própria amplitude da empresa um importante fator de vantagem ao nível dos custos (conseguido através, por exemplo de economias de escala, de economias de experiência e de economias de gama). Quanto à focalização consiste na concentração num consumidor particular e específico. A estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo restrito, em que as empresas atendem às necessidades específicas de um determinado grupo, na expectativa de puderem oferecer algo considerado único pelos seus clientes. Por fim a diferenciação que se centra na oferta de um produto diferente aos clientes, seja ele único em qualidade, em desenho, em serviço pós-venda ou em qualquer outra das suas variadas características. Para Porter, a inovação é a única forma de promover e sustentar uma vantagem sobre a concorrência. Contudo, esta inovação tem de englobar e estar inserida numa direção estratégica consistente. É indispensável a existência de uma estratégia dentro da qual se inova. Daí que, deter como competência organizacional, a capacidade de inovar, é determinante para a competitividade das empresas e deve ser estratégico para as que procuram construir uma vantagem duradoura sobre as restantes.

Neste contexto, a premência das empresas, qualquer que seja o mercado em que operam, em conduzirem processos de melhoria ou mudança que impliquem a sua sustentabilidade futura é tema corrente e recorrente. A questão que se coloca a cada empresa é de que modo, através de que ferramentas e com que atitudes e ações, pode promover este ajustamento. É precisamente nesta altura que surge a possibilidade ou talvez, mais adequado, a necessidade de inovar. E como inovar? Saberemos inovar? Teremos os recursos disponíveis? Sabemos quais os meios necessários? Existe capacidade interna para inovar? Será necessário ajuda externa? Estas são algumas das questões que surgem quando se opta por iniciar processos de inovação nas empresas.

Assim, e quando as empresas se encontram em fase de avaliação dos processos de mudança e de implementação de inovações que se deparam com uma das principais medidas a adotar, com o objetivo das empresas melhor se prepararem para a competição nos mercados e que corresponde ao estabelecimento de estratégias de colaboração e cooperação intra e inter-empresas, de modo a alcançarem, através de uma atuação conjunta e associada, alcançar os objetivos a que se propõe. A colaboração intra e inter-

empresarial é hoje uma tendência cada vez mais enraizada e assumida. O seu papel nos processos de capacitação e reestruturação das organizações marca o seu desempenho, o desenvolvimento das suas atividades e a implementação das suas estratégias. Alguns autores defendem mesmo que o modelo de inovação atual corresponde a um modelo de sistemas abertos e integrados em redes colaborativas e cooperativas, em que o resultado da inovação passa a ser uma ação conjunta entre diversos intervenientes, internos e externos às organizações.

Relativamente ao tecido empresarial nacional, e mais concretamente no que diz respeito às pequenas e médias empresas (PME's), estas correspondem à sua grande maioria. Ao abrigo da Recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE de seis de maio de dois mil e três, consideram-se PME's as empresas com menos de duzentos e cinquenta trabalhadores, volume de negócios até cinquenta milhões de euros e balanço total inferior a quarenta e três milhões de euros. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2014), o número de empresas não financeiras (Grandes e PME's) em Portugal no final de dois mil e catorze era de 1.127.317 (um milhão, cento e vinte sete mil, trezentos e dezassete), sendo que as PME's correspondiam a um total de 1.126.344 (um milhão, cento e vinte e seis mil, trezentos e quarenta e quatro) representando um acréscimo de 2,7% face ao ano de 2013. Estes números indicam que 99% das empresas não financeiras em Portugal são PME's, que para além de refletirem e confirmarem uma tendência nacional de longa data, justificam a importância e sustentam a aplicabilidade e utilidade do estudo a efetuar.

O presente estudo propõe-se a avaliar o papel da colaboração para a inovação e o seu contributo para o desenvolvimento e crescimento de PME's, concretizada no estudo pormenorizado da Widinglass (*Case Study*). O estudo procura avaliar o papel da colaboração, no lançamento de produtos e/ou serviços inovadores e consequentes efeitos no que respeita à sustentabilidade das empresas.

1.2 Objetivos

No ponto anterior já se percebeu que o papel da colaboração para a inovação e a procura de medir o seu papel no crescimento e desenvolvimento sustentável de PME's será o foco do estudo a efetuar. De facto, ao longo do ponto anterior já se percebe que a inovação é hoje uma temática totalmente enraizada no seio da grande maioria das empresas portuguesas, mais concretamente nas PME's e que o impacto na sua vida é de grande

dimensão e completamente inevitável. Daí entender-se que estudar o conceito de inovação, por via da uma abordagem aos tipos, modelos, fontes e barreiras à inovação, relacionando-o com o papel colaboração entre empresas no que respeita aos processo de inovação, concretamente percebendo as suas limitações, avaliando os seus benefícios, as suas vantagens e desvantagens e os seus riscos e identificar os fatores impulsionadores e as barreiras à colaboração, passando pela avaliação do papel da colaboração na criação de competências de base e de vantagens competitivas para os intervenientes é bastante pertinente e atual. A apresentação e caracterização do conceito de alianças estratégicas é outro dos objetivos do estudo, procurando relacioná-lo com a criação de vantagens competitivas e com a criação de valor, conducentes à sustentabilidade e ao acréscimo de competitividade das PME's.

De referir que os objetivos propostos para o presente trabalho estão em sintonia e plenamente enquadrados com os conteúdos do mestrado em Economia e Gestão da Inovação.

1.3 Estrutura da Dissertação

O presente estudo, com o propósito atrás explicado, começa, depois de uma componente introdutória (Capítulo 1), com uma revisão crítica da literatura (Capítulo 2), em que é abordado 1) o conceito de inovação, onde se aborda os tipos, as classes, as fontes, as motivações, as barreiras à inovação, 2) o processo de desenvolvimento de novos produtos, 3) o conceito de PME's, 4) o conceito de colaboração, 5) o conceito de integração entre empresas, 6) a colaboração para a inovação nas PME's e 7) o conceito de colaboração estratégica. Ao longo deste capítulo, procurar-se-á fundamentalmente, avaliar os benefícios, as vantagens e desvantagens e os riscos da colaboração, identificar os fatores impulsionadores e as barreiras à colaboração, avaliar o papel da colaboração na criação de competências de base e de vantagens competitivas para os intervenientes e abordar também o conceito de aliança estratégica, descrevendo-o, caracterizando-o e apresentando o seu papel no aumento da competitividade nas PME's. O capítulo seguinte (Capítulo 3) é dedicado à descrição da metodologia de investigação utilizada ao longo do estudo. Os conceitos apresentados ao longo, nomeadamente do capítulo 2, estão profundamente ligados ao *case study* que se abordará no Capítulo 4. Ao longo deste capítulo, apresentar-se e descrever-se-á a empresa, avaliando num contexto real em que medida a colaboração entre empresas e os seus recursos, contribui para a sua criação e

evolução, avaliando o papel da colaboração para a inovação, para a colocação no mercado de produtos comercializáveis e sustentáveis, medindo o impacto da colaboração na criação de competências de base e de vantagens competitivas e avaliando o seu papel na estratégia de crescimento e desenvolvimento adotada. No capítulo seguinte (Capítulo 5) serão apresentadas as principais conclusões, resultantes do estudo efetuado, procurando naturalmente medir o impacto da colaboração para a inovação, tendo por base o *case study* da Widinglass. Este capítulo compreenderá ainda as limitações do estudo e as sugestões para estudos futuros. Por fim os Capítulos 6 e 7, correspondentes a bibliografia e webgrafia e aos anexos, respetivamente.

2. Revisão da Literatura

2.1 Colaboração para a Inovação

2.1.1 Inovação

Implementada no seio do tecido empresarial, a inovação assume hoje um papel de grande relevo e importância, num contexto de enorme competitividade nacional e internacional. A abordagem que se segue nos pontos abaixo, apresenta de modo sintético alguns dos principais tópicos caracterizadores da temática da inovação.

2.1.1.1 Conceito, Tipos e Classes

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (Manual de Oslo, OCDE, 3ª Edição, pág. 55, 146). Dosi (1988) definiu inovação como resultado dos processos de pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas formas de organizações. De realçar que desde os estudos de Schumpeter (1934), a inovação é vista como fonte fundamental para a geração de vantagens competitivas, de desenvolvimento económico e de mudanças sociais. Consolidando o conceito de inovação, o Manual de Oslo (OCDE, 3ª Edição, pág. 56, 149), define atividades de inovação, como etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações.

Relativamente aos tipos de inovação, pode-se dizer que esta se diferencia em 4 grandes tipologias, de produto, de processo, de marketing e organizacional (Manual de Oslo, OCDE, 3ª Edição, pág. 57, 155). Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos (Manual de Oslo, OCDE, 3ª Edição, pág. 57, 156). Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado (Manual de Oslo, OCDE, 3ª Edição, pág. 58, 163 e pág. 59, 164). Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na conceção do produto ou na sua embalagem, no posicionamento do produto, na sua promoção ou na fixação de preços (Manual de Oslo, OCDE, 3ª Edição, pág. 59, 169 e 170). Uma inovação organizacional é a implementação

de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou nas suas relações externas (Manual de Oslo, OCDE, 3ª Edição, pág. 61, 177 e 178).

Sobre as classes de inovação, podemos referir a inovação incremental e a inovação radical. Estas estão associadas às estratégias de inovação *technology driven* (estratégia *push*) e *market driven* (estratégia *pull*). Para Freeman (1987), inovação incremental representa aperfeiçoamentos ou melhorias de produtos (bens e serviços) ou processos que resultam de métodos de aprendizagem como *learning-by-doing*, *using* ou *interacting*. A inovação incremental é a base da grande maioria das inovações desenvolvidas pelas empresas. Em oposição a este conceito, Freeman define inovação radical como o resultado de atividades de I&D (Investigação e Desenvolvimento) que dão origem a novos produtos, processos ou formas organizacionais. As inovações radicais originam rupturas estruturais dos padrões tecnológicos anteriores que levam ao aparecimento de novas indústrias, sectores e mercados.

2.1.1.2 Fontes, Motivações e Barreiras

Vários são os autores que consideram que a inovação não é originada somente pelos recursos que uma empresa é capaz de desenvolver internamente, mas também através do acesso a recursos e a capacidades de organizações externas, que podem ser alcançadas através do estabelecimento de alianças, parcerias ou de acordos de colaboração e cooperação, aos mais diversos níveis organizacionais.

Na ótica de Drucker (1985) as fontes de oportunidades podem ser internas ou externas às empresas. Desta forma, e segundo este autor, existem quatro tipos de fontes de inovação internas à empresa, especialmente: as ocorrências inesperadas, as incongruências, as necessidades de processo, alterações no mercado e na indústria. No que concerne, às fontes de inovação externas às empresas, estas podem ser devidas às alterações demográficas, às alterações na perceção, bem como aos novos conhecimentos. Para Rosenthal (1995), as fontes de inovação podem assumir três tipos distintos, nomeadamente: a) fontes internas, são as que se encontram no contexto e no ambiente da empresa, tais como, a experiência dos funcionários em atividades de inovação e qualificação dos recursos humanos da empresa; b) fontes externas ou ambientais, são as que provêm da sociedade, em que apesar de serem fontes externas à empresa onde a inovação é adotada, elas estão inseridas no contexto original da inovação; c) fontes

sinérgicas, relacionam-se com a capacidade da empresa visualizar o processo de inovação em toda a organização.

Depois de referidas as várias fontes que podem ser utilizadas pelas empresas nos seus processos de inovação, importa realçar o conceito que se destaca e que corresponde ao conceito de *open innovation* (inovação aberta).

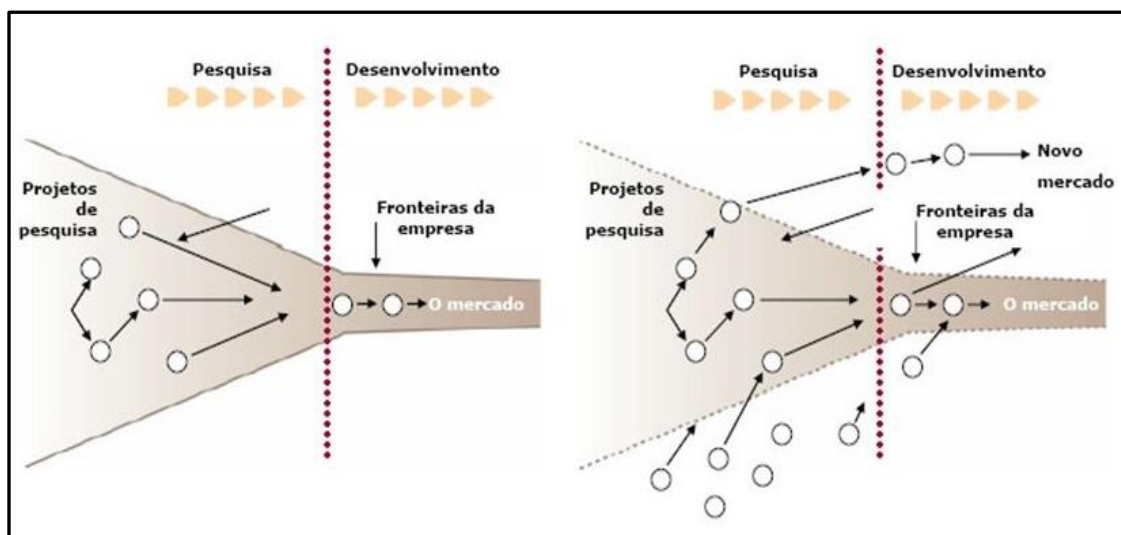


Figura 1 - Inovação Fechada e Inovação Aberta

Aberta (Adaptado de Chesbrough, 2003)

Segundo Tidd et al. (2001), explorando os recursos de organizações externas, uma empresa consegue reduzir os custos de desenvolvimento tecnológico, os riscos de entrada no mercado e o tempo de desenvolvimento de um novo produto. Essa perspectiva, denominada por Chesbrough (2003) como modelo de *open innovation*, sustenta que o processo de inovação deve ser mais colaborativo, na perspectiva de obter ou alcançar conhecimento a partir de diversos atores externos. Segundo Witzeman et al. (2006), o reconhecimento que nem todos os componentes para inovação são oriundos de fontes internas da organização e que o conhecimento proveniente de fontes externas, pode tornar mais efetivos ou amplos os esforços das organizações.

A inovação geralmente refere-se à alteração ou criação de processos, produtos e ideias de forma mais eficaz, que por consequência podem aumentar a probabilidade do negócio ser bem sucedido. As empresas que inovam, criam processos de trabalho mais eficientes e têm melhor produtividade e desempenho. O sucesso competitivo das empresas atualmente, depende sobremaneira das suas ações de inovação, quer seja mediante a adoção de novas tecnologias e produtos, quer por meio de novas formas de gestão da

organização e até mesmo pela percepção de novas oportunidades em mercados conhecidos ou novos.

Apresentam-se de seguida (Tabela 1) algumas das motivações que inspiram as empresas para abrirem processos de inovação¹:

Motivações para a Inovação	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de margens / lucros; ▪ Diversificação e diferenciação e produtos; ▪ Satisfação das necessidades dos consumidores (nomeadamente as emergentes); ▪ Fidelização dos clientes; ▪ Manutenção ou aumento da quota de mercado; ▪ Aproveitamento de novas oportunidades de negócio; ▪ Personalização de serviços; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aproveitamento de economias de escala; ▪ Melhoria da qualidade dos produtos; ▪ Melhoria dos processos de fabrico; ▪ Modernização tecnológica; ▪ Minimização da erosão do negócio; ▪ Reforço da imagem de mercado; ▪ Proteção contra ciclos económicos; ▪ Criação de mercados; ▪ Reforço da capacidade competitiva.

Tabela 1 - Motivações para a Inovação

(Fonte: AIMinho)

No âmbito das barreiras à inovação, é importante perceber quais os factos que impedem as empresas, mesmo após reconhecerem esta necessidade, de serem inovadoras. O estudo das barreiras à inovação incide sobre os problemas que podem ocorrer ao longo do complexo e delicado processo de inovação. Um estudo efetuado por Cordeiro & Vieira, (2011) permitiu identificar as principais barreiras à inovação no universo de PME's portuguesas (Tabela 2).

Barreiras à Inovação	
Internas	Externas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A dimensão das empresas; ▪ Estruturas familiares; ▪ Falta de dinamismo e a reduzida cultura de assunção de riscos; ▪ O nível etário dos administradores e funcionários; ▪ Os procedimentos muito cimentados; ▪ O receio da liderança em investir em novas tecnologias; ▪ A má capacidade de comando ou liderança; ▪ O perfil do empresário; ▪ A rigidez da estrutura de decisão; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O conservadorismo e a instabilidade do mercado; ▪ A dimensão do mercado; ▪ A concentração empresarial da atividade; ▪ A crise global; ▪ A contenção e redução de custos; ▪ A dificuldade de implementação de novos produtos; ▪ A carga fiscal; ▪ A dificuldade de desenvolvimento de novos produtos e de expansão para novos mercados; ▪ O tempo de espera no abastecimento; ▪ A inexistência de apoios financeiros;

¹ Fonte: Inovação, AIMinho

<ul style="list-style-type: none"> ▪ O risco de projetos inovadores; ▪ O elevado peso do custo da inovação no volume de negócios; ▪ A área de atividade das empresas; ▪ A insuficiência de recursos de tempo e dinheiro; ▪ As fracas infra-estruturas e o espaço físico limitado; ▪ Os equipamentos e processos tecnológicos existentes; ▪ O tempo de produção e montagem após o desenvolvimento e a descontinuidade do processo produtivo para testar novos produtos; ▪ Os constrangimentos de tesouraria. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A falta de apoios institucionais; ▪ As políticas de concessão de crédito; ▪ A inadequação da legislação; ▪ A elevada burocracia; ▪ A lentidão e ineficácia da justiça; ▪ A total dependência da empresa, a nível de inovação tecnológica e de produto, do seu fornecedor.
---	--

Tabela 2 - Barreiras à Inovação

(Fonte: Cordeiro, A. e Vieira, F., 2011)

Embora a inovação seja entendida como um fator crítico para o sucesso das organizações continua a ser encarada, por alguns agentes empresariais, como algo inalcançável, devido ao facto de implicar investimento e mudanças organizacionais (p.e., investimento associado às atividades de I&D, aquisição externa de tecnologia, compra de licenças de patentes, *copyright* e marcas, aquisição/manutenção de infra-estruturas e equipamentos, pesquisa de informações tecnológicas e da contratação de recursos humanos especializados). De salientar também as dificuldades de natureza humana que, apesar de limitarem consideravelmente as atividades de inovação, tendem a ser desvalorizadas ou subestimadas.

2.1.2 Desenvolvimento de Novos Produtos

O desenvolvimento de novos produtos (DNP) tem adquirido crescente importância nas empresas devido ao aumento da concorrência e à procura dos consumidores, que por sua vez força a elevação dos padrões de excelência nos níveis de qualidade, preço e prazo de desenvolvimento, compatíveis com as melhores práticas. Porém, o desenvolvimento de produtos é um processo complexo e de natureza multidisciplinar, que exige uma estreita relação entre a gestão de topo das empresas, as equipas de I&D e as áreas de marketing, produção, logística, qualidade ou vendas, para que se possa obter o sucesso desejado.

A falta de competências específicas individuais e organizacionais, no que respeita ao processo de desenvolvimento de novos produtos tem produzido uma imagem negativa em muitas empresas. Isto deve-se ao elevado grau de incerteza inicial registado diante

dos altos riscos de insucesso e de perda, frente ao elevado montante de recursos que são imobilizados.

O processo de desenvolvimento de novos produtos caracteriza-se pelo alto grau de incerteza no início, porém, é neste momento que são realizadas as escolhas das soluções aplicáveis ao projeto (materiais, conceitos, processos de produção, etc), as quais determinam o custo final do produto. É importante fazer com que as mudanças ocorram nas fases iniciais do desenvolvimento, quando o custo das alterações é menor. Estima-se que são possíveis reduções de mais de 50% no tempo de lançamento de um produto, quando os problemas de projeto são identificados e resolvidos com antecedência.

A gestão do processo de desenvolvimento de um novo produto visa fundamentalmente o estabelecimento de procedimentos de gestão focalizados *stricto sensu* na otimização de processos técnicos e organizacionais. Do mesmo modo a gestão bem estruturada do processo de desenvolvimentos de novos produtos pode significar, entre outros fatores, maior capacidade de diversificação dos produtos, potencial para a transformação de novas tecnologias em novos produtos, melhores parcerias e menores custos dos produtos desenvolvidos e menor tempo para o desenvolvimento de novos produtos, o que certamente promove o aparecimento de vantagens competitivas para as empresas que possuem uma gestão eficaz deste processo.

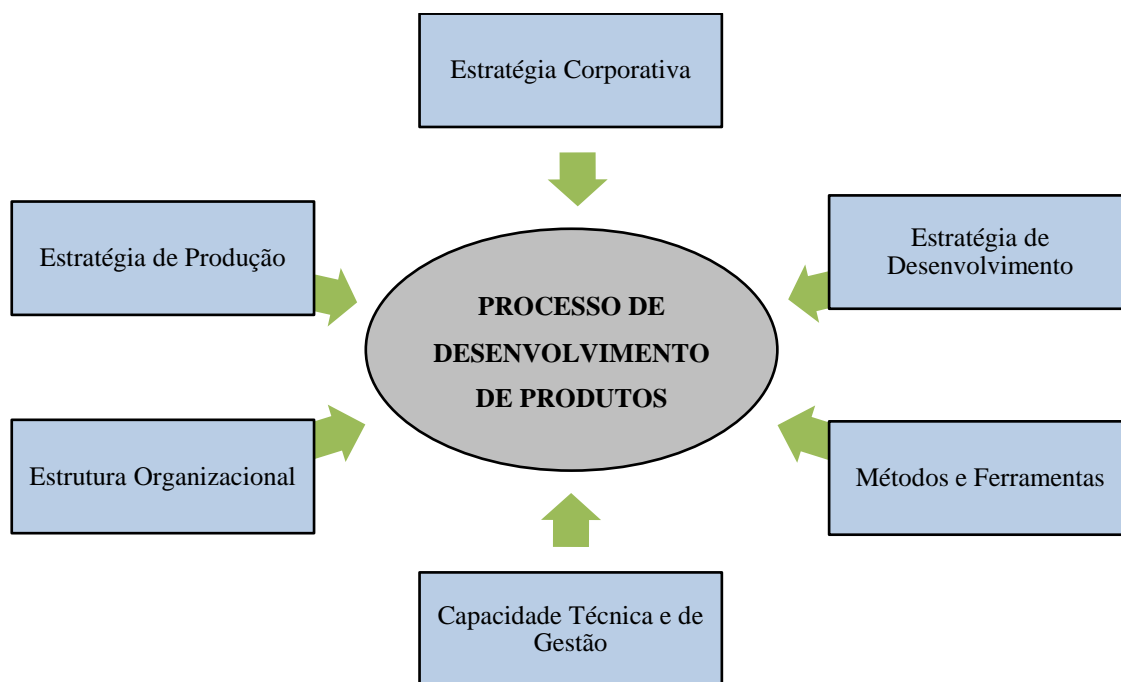


Figura 2 - Gestão do Processo de Desenvolvimento de Produtos

Fonte: Elaboração Própria

O desenvolvimento de produtos pode ser definido como o processo responsável pela transformação de informações de oportunidades de mercado e possibilidades técnicas em informações para a fabricação através de um sistema de ações e objetos relacionados à pesquisa e desenvolvimento, marketing e logística (Poligmano & Drumond, 2001).

Desenvolver produtos mais rapidamente, com eficiência, menores custos e adequados às necessidades de clientes confere às empresas vantagens competitivas importantes através de um conjunto de atividades que começa na percepção de necessidades de mercado e termina com a produção e venda de um produto que satisfaça essas necessidades. Trata-se de uma metodologia estruturada que deve ser seguida, para que todos os aspetos do projeto de um produto sejam tomados em consideração.

Robert (1995) define o desenvolvimento de um novo produto como uma forma de inovação, que pode propiciar novas oportunidades para uma empresa. De acordo com a sua interpretação, as empresas que prosperam desenvolvem um processo para gerir as mudanças introduzidas com a inovação, de modo a gerar novos produtos. De forma genérica, o processo de inovação do produto pode ser descrito em quatro etapas diferentes. A primeira é a etapa da procura, na qual as empresas inovadoras sabem onde procurar as ideias que podem ser convertidas em oportunidades para novos produtos, clientes e mercados. A segunda etapa é a avaliação, na qual as empresas avaliam as oportunidades em termos de seu potencial total. A terceira etapa é o desenvolvimento, na qual tais empresas podem antecipar os fatores críticos que levarão ao sucesso ou fracasso de cada oportunidade. A quarta etapa é a perseguição. As empresas, nesta etapa, podem desenvolver um plano estratégico que promova o sucesso e evite o fracasso do novo produto.

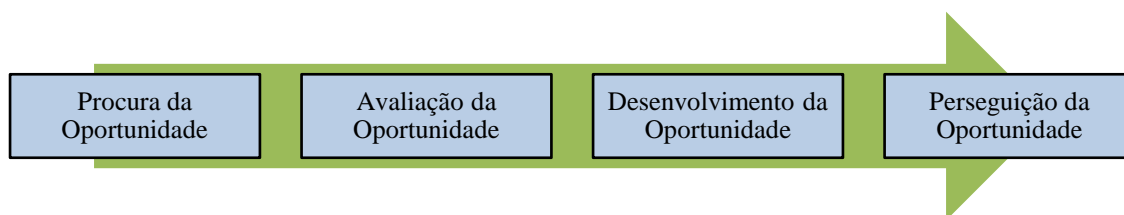


Figura 3 - Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos

Fonte: Rober, 2005

Vários autores defendem que o processo de desenvolvimento de produtos inicia-se com a identificação de uma oportunidade de negócio, e segue um conjunto de tarefas e etapas que vão até o lançamento do produto no mercado. Percebe-se assim que até chegar ao

mercado, é necessário realizar um conjunto de ações ao longo do tempo, as quais envolvem a empresa como um todo e cujos resultados possuem relação direta com a sua competitividade.

Um dos autores estudados foi Kotler (2000) que propôs um modelo do processo de desenvolvimento de novos produtos que consiste na divisão do processo de desenvolvimento em oito etapas (Figura 4).

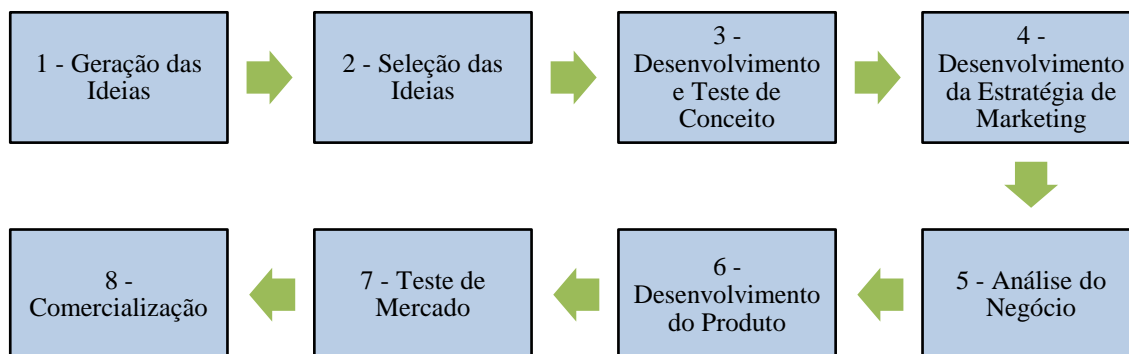


Figura 4 - Processo de Desenvolvimento de Produtos (versão simplificada)

Fonte: Kotler, 2000

Segundo Kotler, este é um processo formal para organizar as tarefas de desenvolvimento de novos produtos. O autor afirma ainda que este é um sistema que impõe uma forte disciplina ao processo de inovação, tornando as etapas visíveis a todos os envolvidos e esclarecendo as responsabilidades de todos os envolvidos. O sistema compreende o processo maior de desenvolvimento de produtos, desde a geração de ideias até a comercialização dos produtos. As etapas deste processo podem ser melhor entendidas a partir de questões que conduzam à validação de cada uma das suas oito etapas (Tabela 3).

Etapas	Exemplos de Questões de Validação
1	Vale a pena considerar a ideia?
2	A ideia do produto é compatível com os objetivos, as estratégias e os recursos da empresa?
3	Podemos encontrar um bom conceito para o produto de modo que os consumidores digam que vão experimentá-lo?
4	Podemos encontrar uma estratégia de marketing razoável e barata?
5	Esse produto atenderá às nossas metas de lucro?
6	Desenvolvemos um produto técnica e comercialmente consistente?
7	As vendas do produto atendem às expectativas?

8	As vendas do produto estão atendendo as expectativas?
----------	---

Tabela 3 - Exemplos de Questões de Validação das Etapas do Processo de DNP

Fonte: Kotler, 2000

De destacar que os processos de DNP, qualquer que seja o seu “formato” procuram sobretudo reduzir as possibilidades de fracasso dos novos produtos e que as empresas se centrem um planeamento eficiente dos mesmos. Outro fator importante para o sucesso de um novo produto é criar estruturas organizacionais eficientes para gerir o processo de desenvolvimento de novos produtos, como por exemplo, as equipas inter-departamentais formadas por profissionais de várias áreas da empresa como sejam a engenharia, as compras, o marketing, a produção (Kotler, 2000).

Fica claro que o processo de DNP corresponde a um processo dinâmico, que envolve vários responsáveis no interior das organizações, que relaciona as estruturas internas com as suas envolventes externas e que necessita do envolvimento de várias competências nos mais diversos patamares de evolução do processo.

2.1.3 PME's

As micro, pequenas e médias empresas (PME's) de enfrentam o desafio da competitividade imposto pelas condicionantes do mercado interno e pela globalização da economia, necessitando procurar conquistar vantagens competitivas sustentáveis que lhes permitam sobreviver num ambiente dinâmico e bastante instável.

Em Portugal o tecido empresarial é particamente “dominado” pela presença de PME's. Segundo dados do INE (dados 2014), as PME's correspondiam a 99,91% das empresas portuguesas, sendo que estas representaram VN global de 191.273 (10⁶ Euros) e tinham ao seu serviço um total de 2.764.311 de colaboradores. Estes dados por si só, refletem a tendência nacional, a importância e o peso das PME's na sociedade portuguesa.

A definição de PME está refletida na Recomendação da Comissão 2003/361/CE, de 6 de Maio de 2003 e indica que entende-se por PME's, todas aquelas que empreguem menos de 250 trabalhadores, apresentem um balanço total anual inferior a 27 milhões de euros e um volume de negócios que não exceda os 40 milhões de Euros.

Para garantir a sua sustentabilidade, as PME's necessitam de adotar estratégias que lhes permitam encarar os desafios e as exigências inerentes à sua atuação, com argumentos diferenciadores e competitivos. É pois, neste contexto que surge a inovação com uma das estratégias a implementar.

É assumido que as PME's, estão bem posicionadas para inovar, graças ao seu caráter empreendedor e à sua capacidade de implementar inovações no mercado com maior rapidez e facilidade do que grandes empresas. Para Nieto & Santamaría (2010), a capacidade inovadora das PME's é essencial para garantir as vantagens competitivas sustentáveis num mercado em rápida mudança, onde o desenvolvimento contínuo de novos produtos e processos é a chave para a sobrevivência, crescimento e rentabilidade. Embora os estudos indiquem que existe um forte impulso das PME's para implementar estratégias de inovação, Laforet (2013) afirma que a análise aos resultados dos processos de inovação deve ir mais para além da avaliação da relação entre a inovação organizacional e o seu desempenho financeiro. Para a autora, os resultados negativos de inovação são muitas vezes negligenciados, afirmando que analisar os resultados não previstos é essencial para qualquer empresa que implemente processos de inovação. As empresas devem garantir que a inovação não tem efeitos adversos no seu normal desempenho, pois particularmente nas PME's o impacto no ambiente interno e externo poderá conduzir a custos potencialmente elevados para a empresa. O custo relativo da inovação é mais significativo para as PME's do que para as grandes empresas pois é comum possuírem recursos de trabalho, financeiros e físicos limitados.

A inovação está associada ao sucesso da produção e à assimilação e exploração de um conjunto de esferas económicas e sociais, promovendo a renovação e o alargamento do leque de produtos e serviços e dos mercados associados, estabelecendo novos métodos de produção, oferta e distribuição e, por último, originando a introdução de mudanças nas normas de gestão, organização e condições de trabalho e nas competências da força de trabalho (European Commission's, Green Paper on Innovation).

Implementar a inovação nas PME's e muito por força das suas características, apresenta um conjunto de vantagens. Características como a capacidade de penetração em novos mercados, a exploração de nichos, a especialização e disponibilização de produtos e serviços customizados, sustentam o processo de inovação. O aumento da competitividade das PME's está fortemente relacionada com os benefícios oriundos dos processos de

inovação. Para Thompson (1996), alguns dos principais benefícios da implementação de inovação nas PME's são o aumento dos lucros/margens, a diversificação e diferenciação dos produtos, o conhecimento em tempo útil das necessidades dos consumidores, a conquista da lealdade dos consumidores, a conquista de quota de mercado, a conservação da posição estratégica no mercado, a exploração de novas oportunidades de negócio, a criação de novos mercados, a customização de serviços e o reforço da competitividade.

2.1.4 Colaboração

O ambiente de gestão dos negócios nos últimos tempos tem enfrentado uma série de implicações decorrentes de um conjunto de transformações políticas, económicas e sociais, como sejam o aumento da mudança e da complexidade do ambiente, o incremento e utilização efetiva de novas tecnologias, surgimento de novos concorrentes, novas exigências políticas, sociais ou legais ou as significativas flutuações dos mercados. Para Porter (1999) a competição intensificou-se de modo drástico ao longo das duas últimas décadas, em praticamente todo o mundo, afetando todos os sectores de atividade. Poucas são as áreas em que a competição ainda não interferiu na estabilidade dos mercados e nenhuma empresa e nenhum país está em condições de ignorar a necessidade de competir. É precisamente neste contexto que surgem novas abordagens, tipologias e modelos organizacionais que têm como objetivo a adaptação às novas características do ambiente e à necessidade de se tornarem mais competitivas, condições estas imprescindíveis, para que as organizações obtenham os meios para a sua sobrevivência e consequente desenvolvimento.

Uma destas novas abordagens organizacionais é a colaboração entre empresas. Designadas normalmente por alianças, parcerias ou redes, estas não são mais do que relações inter-empresariais, que surgem em diferentes tipos de organizações e que passam a ver na colaboração um importante caminho para aumentar a competitividade através do compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e riscos.

A colaboração inter-empresarial é hoje, sem qualquer dúvida, uma tendência cada vez mais enraizada e assumida. O seu papel nos processos de capacitação e reestruturação das organizações marca o seu desempenho, o desenvolvimento das suas atividades e a implementação das suas estratégias. A colaboração é hoje uma das palavras que marca o mundo dos negócios.

Segundo Camarinha-Matos et al. (2009), colaboração é um processo em que entidades compartilham informações, recursos e responsabilidades para planejar conjuntamente, implementar e avaliar um programa de atividades tendo em vista o alcance de um objetivo comum e, portanto, gerar valor associadamente. O conceito deriva do latim *collaborare*, que significa "para trabalhar em conjunto" e pode ser visto como um processo de criação partilhada, através do qual um conjunto de entidades melhora as capacidades de cada um. Ainda para os mesmos autores, este conceito implica a partilha de riscos, recursos, responsabilidades, perdas e recompensas, e se desejado, pode também dar ao ambiente externo uma imagem de identidade conjunta. A colaboração envolve o compromisso mútuo dos participantes tendo em vista a resolução de um problema em conjunto, implicando a confiança mútua, que normalmente, leva tempo, esforço e dedicação.

Segundo Gray & Wood (1991) colaboração é um processo através do qual, diferentes partes, avaliando diferentes aspetos de um problema, exploram, construtivamente, as suas diferenças, correspondendo assim a um processo iterativo, baseado na divisão de papéis, no respeito por normas e no estabelecimento de estruturas, para agir ou decidir questões relacionadas com o problema.

Pode referir-se também que em termos de língua portuguesa, colaboração é a ação e o efeito de colaborar e refere-se a trabalhar/cooperar em conjunto com outra(s) pessoa(s) para realizar um trabalho, uma obra ou um projeto.

A definição de colaboração, deriva segundo alguns autores para outros conceitos, de entre os quais se poderão destacar os conceitos de "*Collaborative Advantage*" para designar a vantagem competitiva obtida por meio da colaboração entre empresas (Kanter, 1994), de Colaboração Estratégica, definindo-a como a união de esforços entre empresas (organizações) diferentes para obtenção de vantagens mútuas (Kanter, 1994) e o conceito *Quasi-Firm* (semi-empresa), onde se sugere que a colaboração é composta de uma estrutura organizacional, mecanismos de comunicação, metas e cultura própria, oriundos da união de elementos de ambas as empresas (Acrhol et al., 1990 e Lamming, 1993).

O estudo sobre a colaboração entre empresas tem origem em diversas áreas do conhecimento, não existindo uma teoria única capaz de explicar este fenómeno. A tabela 4 apresenta resumidamente algumas das principais linhas teóricas sobre colaboração. Resumidamente, tais modelos sugerem que a colaboração estratégica seria formada devido às economias geradas pelo arranjo inter-organizacional e pela dependência ou não

dos recursos ambientais. Essa forma de ver as colaborações sugere que elas seriam fruto exclusivamente de decisões estratégicas e racionais tomadas pelas empresas envolvidas. Outras teorias, no entanto, admitem serem elas mais condicionadas a projetos específicos, dependendo, portanto, de interesses de mais curto prazo e dos atores envolvidos no processo, como o trabalho de Kanter (1994).

Segundo Acrhol et al. (1990) e Lamming (1993), o processo de formação das colaborações vai promovendo a fusão das estruturas organizacionais dos parceiros tal que a colaboração adquiere forma própria, distinta das duas outras que lhe deram origem. Esta abordagem sugere que a colaboração é composta por uma estrutura organizacional, por mecanismos de comunicação, por metas e cultura própria, oriundos da união de elementos de ambas as empresas.

1. Nova Economia Institucional	Refere-se ao modelo económico desenvolvido por Williamson's conhecido como Nova Economia Institucional ou Economia do Custo de Transação;
2. Análise da Estratégia Competitiva	Baseia-se no trabalho de Porter sobre estratégia competitiva, no qual as colaborações seriam uma forma das organizações obterem vantagens competitivas em relação aos concorrentes (Porter, 1991 e Porter, 1992);
3. Redes de Inovação	Refere-se ao conjunto de modelos que analisa a colaboração como uma forma das empresas satisfazerem as necessidades tecnológicas, em face ao ritmo crescente do desenvolvimento tecnológico;
4. Análise do Ciclo de Vida	Analisa a colaboração com base no ciclo de vida da mesma, ou seja, encarando-a como um processo em que as bases da colaboração vão se alterando desde a sua criação até seu final (Lamming, 1993);
5. Perspetiva Baseada no Recurso	Refere-se ao conjunto de trabalhos tal como o de Teece et al. (1990) apud Lamming (1993), em que a colaboração é analisada em termos da atividade, vendo uma organização como extensão da outra, tal que a colaboração seria explicada pelos estratégias de diminuição da dependência das empresas aos recursos necessários para a manutenção de suas atividades;
6. Aprendizagem Organizacional	Refere-se aos trabalhos como o de Dodgson apud Lamming (1993), no qual a colaboração é entendida como fonte de aprendizagem e desenvolvimento tecnológico.

Tabela 4 - Linhas de pesquisas sobre Colaboração

Fonte: Adaptado de Amaral, D., Toledo, J. e Tahara, C., 2015

Ainda sobre o conceito de colaboração, segundo Cassiolato & Lastres (2005), a colaboração é uma variação da inovação aberta, pois a parceria entre entidades distintas traz benefícios para ambas as partes. Empresas que inovam de maneira colaborativa contribuem para o desenvolvimento da sua capacidade de inovação e aprendizagem.

Lundvall (1992) expõe que *“as empresas conectam-se em rede umas às outras, apoiando-se em termos de tecnologias e conhecimentos, operando em alta flexibilidade e baixo custo, e promovendo a acumulação de competências e a aprendizagem coletiva*

em benefício de todos os participantes”. Ou seja, a atuação em rede contribui para que todos os participantes atuem em prol de benefícios mútuos.

2.1.5 Integração na Colaboração entre Empresas

A colaboração ativa ocorre quando as empresas desenvolvem mecanismos de estruturas, processos e habilidades para colmatar as diferenças organizacionais e interpessoais e atingir o valor real da parceria. Vários laços em vários níveis asseguram comunicação, coordenação e controlo. A implantação de mais e não de menos pessoas para atividades de relacionamento ajuda a garantir que os recursos de ambos os parceiros estão interligados e que tanto as próprias necessidades, quer os objetivos comuns às empresas estão representados.

A avaliação do conceito de integração na colaboração entre empresas é fundamental, pois procura avaliar o nível de proximidade estabelecida entre os agentes envolvidos num processo de colaboração. É fundamental para a compreensão da eficiência da colaboração e a caracterização do relacionamento entre as empresas envolvidas.

Para Kahn (1996), existem três tipos de enfoques sobre a integração:

- 1) Comunicação: daqueles autores que analisam apenas os aspetos da forma e intensidade da comunicação como tipos de reuniões, meios de comunicação e a intensidade do fluxo de informação. Como no trabalho de Szulansky et al. (1994) no qual define-se a integração em termos de frequência de comunicação;
- 2) Atitude Colaborativa: restringe-se à análise de aspetos como as metas compartilhadas, os compromissos entre os parceiros e atitudes colaboracionistas, assumindo uma abordagem mais subjetiva e ao mesmo tempo qualitativa;
- 3) Colaboração e Comunicação: As definições que abordam colaboração e comunicação sem, no entanto, defini-las separadamente e construir métricas distintas. Por exemplo, “a qualidade do estado de colaboração necessário para formar o ambiente requerido para a união dos esforços” Gupta (1984) apud Lapierre & Henáult (1996). E também Clark & Fujimoto (1991), que denominam a integração como troca de informações e capacidade de trabalhar em grupo.

Kahn (1996) define a integração em função de duas outras variáveis, a interação (*interaction*) e colaboração (*colaboraction*). Define a primeira como as “*atividades formalmente coordenadas entre os departamentos, incluindo as rotinas de reuniões, teleconferências programadas, rotinas de chamadas telefónicas, memorandos e o fluxo*

padrão de comunicação”, e a segunda como “um afetivo e mútuo processo de troca onde dois ou mais departamentos trabalham juntos, têm mútuo entendimento, uma visão comum, compartilham recursos e encontram metas coletivas”.

Esta diferenciação representou um grande passo, pois significa a aceitação expressa de que a integração entre duas estruturas organizacionais não depende apenas da intensidade do contacto (dada pela interação), mas também de outras variáveis presentes no mesmo e que irão qualificá-lo, como por exemplo o entendimento mútuo, as interações informais, os recursos compartilhados. Ainda dentro da linha da atitude colaborativa, outros autores usam outros termos para refletir as variáveis em causa, o compartilhamento de valores, os compromissos de metas mútuas, comportamento colaborativo (Souder et al., 1977, apud Lapierre & Henáult, 1996), relação simbiótica (Souder & Chakrabarti, 1978, apud Lapierre & Henáult, 1996), similaridade cultural (Spekman & Sawhney, 1990), compatibilidade organizacional e de metas (Achrol et al., 1990); e Bucklin & Sengupta, 1993).

Esta abordagem permite delimitar duas termos que podem caracterizar a integração inter-organizacional:

- 1) Compatibilidade: Entendida como o grau com que os elementos (metas, valores, normas, processos e estrutura) de ambas as empresas se harmonizam. Por exemplo, a compatibilidade das normas de ensaio dos produtos (p.e., colaboração no desenvolvimento de produto), a compatibilidade entre os equipamentos disponíveis e linguagem utilizadas por ambas as empresas, a compatibilidade estratégica, a compatibilidade cultural (p.e., a harmonia dos valores e práticas de ambas as organizações) e compatibilidade na perceção das metas.
- 2) Atitude Cooperativa do Agente: correspondente ao interesse pessoal dos funcionários no momento do contacto. Portanto, é uma dimensão que depende intimamente das pessoas, sendo seu condicionante ligado aos interesses pessoais dos agentes. Apesar deste tipo de dimensão estar sempre presente nas pesquisas sobre integração, comumente com os nomes de “envolvimento” e “motivação”, ela é difícil de definir e não há evidências mais concretas de sua influência no resultado da colaboração.

Kanter (1994) apresenta uma abordagem em relação à integração que difere das anteriormente apresentadas (Tabela 5). Esta abordagem distingue-se relativamente às outras pois focaliza-se nos níveis da organização e não nas formas de integração.

1. Integração Estratégica	Líderes unem-se para discutir as metas de cada empresa.
2. Integração Tática	Envolve a integração da gestão intermédia para desenvolver juntos os planos para projetos específicos e atividades conjuntas.
3. Integração Operacional	Envolve as formas das pessoas de diferentes empresas realizarem atividades de rotina de forma conjunta.
4. Integração Interpessoal	Alianças maduras em que cada vez mais pessoas das diferentes empresas se integram, gerando mecanismos de integração entre as pessoas das empresas.
5. Integração Cultural	Assimilação de valores, símbolos e demais componentes culturais dos diversos parceiros, de modo a que os aspetos culturais estejam integrados.

Tabela 5 - Níveis de Integração (Kanter, 1994)

Fonte: Adaptado de Amaral et al, 2015

Note-se que na definição de integração estratégica, está implícito (na frase “unem-se para discutir as metas das empresas”), as dimensões comunicação (forma de reunião e troca de informações) e compatibilidade (a discussão que visa harmonizar as metas da mesma) apresentadas pelos modelos anteriores.

As várias abordagens apresentadas permitiram que fosse desenvolvido um modelo de teórico de integração (Amaral et al., 2015). O modelo baseou-se na decomposição em três variáveis, conforme a argumentação apresentada anteriormente, a comunicação, a compatibilidade e a atitude cooperativa. Além disso, seguiu-se a classificação de Kanter (1994), definindo-se 4 níveis de integração, estratégico, tático, operacional e pessoal (Tabela 6).

Níveis / Dimensões	Comunicação	Compatibilidade	Cooperação
Estratégica	Estruturas formais e intensidade da comunicação entre a alta administração do cliente e do fornecedor (por exemplo: reuniões, participação na gestão, etc.).	Grau com que as estratégias das empresas clientes se compatibilizam com as dos fornecedores (por exemplo: investimentos futuros em tecnologia, processos, mercado, etc.).	Não se aplica. Não há sentido em imaginar uma dimensão cooperação estratégica entre as empresas, pois uma empresa faz seu planeamento estratégico preocupada unicamente com sua sobrevivência e lucro e, não em cooperar com a outra.

Tático	Estruturas formais e intensidade da comunicação entre a gestão intermédia para a elaboração dos planos das atividades de desenvolvimento realizadas conjuntamente pelas empresas (comunicação sobre etapas, planos e cronogramas).	Grau de compatibilidade entre a gestão intermédia com relação ao planeamento das etapas de desenvolvimento (metas, desenvolvimento de planos).	Grau de cooperação entre a gestão intermédia do desenvolvimento de produtos da empresa cliente e do fornecedor (por exemplo, confiança, compromisso e apoio técnico).
Operacional	Estruturas formais e intensidade da comunicação no desenvolvimento das atividades do desenvolvimento (reuniões de apresentação formais do projeto, mecanismos de comunicação de problemas, dúvidas, etc.).	Grau de compatibilidade nas estruturas para operacionalização das atividades conjuntas (normas de engenharia e equipamentos para teste, linguagem).	Grau de cooperação nas atividades de desenvolvimento (p.e. confiança nas informações trocadas durante as atividades, cooperação na solução de problemas, apoio técnico como auxílio em laboratório, etc.).
Pessoal	Intensidade da proximidade pessoal entre os funcionários das empresas (quantidade de contactos informais e a liberdade para troca de informações entre as pessoas).	Compatibilidade entre as pessoas das duas organizações (amizade, inexistência de barreiras culturais, inexistência de conflito de interesses entre as pessoas, etc.).	Cooperação entre as pessoas de ambas as empresas (confiança nos funcionários da outra empresa, o compromisso entre as pessoas).

Tabela 6 - Dimensões da Integração na Colaboração nas Empresas

Fonte: Adaptado de Amaral, D., Toledo, J. e Tahara, C., 2015

O modelo define, assim, integração, como sendo a quantidade e tipo de comunicação, compatibilidade e cooperação entre as estruturas organizacionais das empresas participantes da colaboração, estratificadas por níveis: estratégico, tático, operacional e pessoal.

2.1.6 Colaboração para a Inovação nas PME's

Ao longo dos últimos anos e à medida que os contextos económicos, financeiros, sociais e culturais se foram modificando, as empresas viram-se forçadas a reformular as suas estratégias. As reformulações efetuadas pressupuseram numa grande maioria, a adoção de estratégias que visam a promoção de inovações nos seus produtos e serviços. Um dos impactos dos ajustes que foram sendo implementados foi uma grande evolução ao nível da I&D de novos produtos, serviços, processos ou modelos de negócios.

As empresas organizam processos para a geração de inovação com o intuito de lançar novos produtos e serviços, desenvolver novos processos ou novas configurações organizacionais e atuar em novos mercados. Segundo Bueno & Balestrin (2012), ao estudar o processo de inovação, autores como Clark & Wheelwright (1993) e Dodgson et al. (2006) salientam que, durante muito tempo, esse processo foi desenvolvido com foco demasiado nos recursos internos, havendo pouca interação e baixo acesso ao conhecimento externo. Ainda, e conforme destaca Rothwell (1995), os primeiros estágios do processo de inovação, alcançados até a década de 1980, foram realizados de maneira eminentemente interna à empresa para gerar o conhecimento, desenvolver o produto e comercializá-lo no mercado. Já Richardson (1972), Powell et al. (1996), Hage & Hollingsworth (2000), destacam a crescente complexidade tecnológica no desenvolvimento de novos produtos, o que vem exigindo às empresas a necessidade de ter acesso a conhecimentos externos por meio de relacionamentos colaborativos com outros agentes.

A mudança de mentalidade nas empresas, conduziu a uma mudança de paradigma, confirmado com a transição do modelo fechado para o de inovação aberta (*open innovation* - conceito abordado no ponto 2.1.1.2), o que significa que as empresas deixam de lado o controlo total do conteúdo e do processo de inovação, para ter acesso a informações e conhecimentos que, talvez, não teriam no modelo tradicional fechado. Cassiolato & Lastres (2005) mencionam que a inovação pode acontecer em diversos níveis, como a interação entre indivíduos, empresas e outras organizações, sempre na procura de novos conhecimentos. Ou seja, a inovação que ocorre na empresa, é gerada e sustentada por diferentes tipos de cooperação. Com isso, percebe-se a importância da utilização de meios de colaboração para a inovação, como uma forma de inovação aberta. Jorge Sábato estabeleceu o primeiro esquema que organiza e define a maneira de colaboração entre entidades distintas, ao qual foi dado o nome de Triângulo de Sábato (Figura 5). As pontas do triângulo são: o governo, as instituições de ensino e pesquisa e as organizações, sabendo que cada um tem seu papel específico no processo de inovação (Sbragia & Stal, 2004).

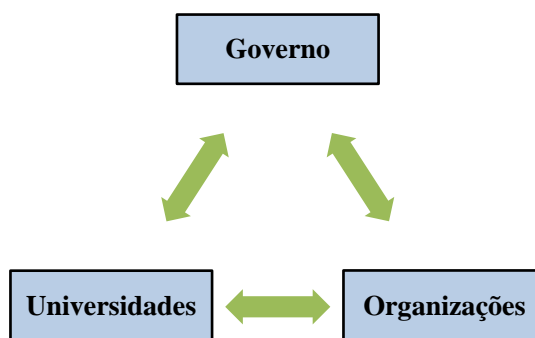


Figura 5 - Triângulo de Sábado

Fonte: Sábado, J. A. e Botana, N.

Assim, foi-se confirmando que a necessidade de procurar inovação fora das empresas criou novos modelos de organização industrial. Termos como redes, cooperação, alianças, parcerias, colaboração e consórcio expressam e confirmam esta mudança de paradigma. Torna-se pois evidente que as relações colaborativas entre empresas podem viabilizar o acesso a uma grande quantidade de conhecimento para os processos de inovação (Huizingh, 2011), permitindo às empresas abrirem-se a novas ideias e avançar para modelos de desenvolvimento em conjunto de I&D e novas práticas de co-criação de valor (Huston & Sakkab, 2006).

No caso das PME's a colaboração com outras entidades reveste-se de maior importância quando comparadas com as grandes empresas. Devido às crescentes exigências dos mercados, e considerando que as tarefas das organizações são cada vez mais complexas, é preciso procurar e estabelecer relações de colaboração para trabalhar de forma conjunta e manter a competitividade. No universo das PME's e sendo que é pouco provável que estas dominem sozinhas todas as etapas de uma cadeia de produção, percebe-se que por via da colaboração e atendendo à sua capacidade de ajuste e flexibilidade, estas podem continuar a criar valor e manter as vantagens competitivas. As PME's estão hoje cada vez mais envolvidas em redes produtivas que requerem forte colaboração como condição de desenvolvimento do seu potencial e que resultam numa lógica de partilha que permite dar e receber mais. Hoje em dia as PME's atuam numa economia de sinergias coletivas e de solidariedade, onde as mais-valias resultam dos relacionamentos e das parcerias.

É pois neste quadro de relacionamento empresarial que se identificam alguns benefícios da colaboração. Camarinha-Matos & Afsarmanesh (2007) identificaram os seguintes benefícios, (1) partilhar custos, (2) partilhar riscos, (3) diminuir nível de dependência em relação a terceiros, (4) aumentar a capacidade de inovação, (5) fortalecer posição no mercado, (6) aumento a flexibilidade/agilidade, (7) aumento a especialização e (8) estabelecer padrão e regulamentação adequada. Sorenson et al. (2008) acrescentaram que (1) a colaboração produz relacionamentos duradouros que contribuem para o sucesso empresarial.

Segundo Camarinha-Matos & Abreu (2007) a colaboração, com as suas variantes de integração, de resolução de problemas e de sinergismo, corresponde a uma abordagem que se foca em proporcionar a todos os envolvidos, diálogo e modos de resolução conjunta para se alcançarem os objetivos dos negócios. Para os mesmos autores, devem estabelecer-se os objetivos para que possam ser medidos, eliminando dúvidas sobre os resultados obtidos no trabalho das redes de colaboração estabelecidas. Fica pois claro, que a identificação dos ganhos e vantagens no âmbito de colaboração é uma tarefa que deve ser proporcionar benefícios a todos os envolvidos.

2.1.7 Colaboração Estratégica

A evolução do conceito de colaboração conduziu conforme já referido a novos paradigmas de gestão e de modelos de negócios. O conceito de colaboração/aliança estratégica é um dos conceitos que deriva do conceito de colaboração. Kanter (1994) definiu-a como a união de esforços entre empresas (organizações) diferentes para obtenção de vantagens mútuas. Contractor (1996) e Lamming (1993) identificaram as seguintes vantagens competitivas relativas à colaboração estratégica, (1) redução de riscos, (2) economias de escala, (3) complementaridade de tecnologias e patentes, (4) bloqueio de competição, (5) quebra de barreiras governamentais ou de mercado, (6) expansão internacional e (7) integração vertical. Apesar de identificadas muitas vantagens da colaboração estratégica, autores como Kanter (1994), Spekman & Sawhney (1990) reconheceram algumas desvantagens como (1) o custo para a implantação da colaboração, (2) o custo devido ao fracasso e dissociação da colaboração, (3) a probabilidade de surgimento de barreiras à saída da colaboração e (4) os riscos de perda de conhecimentos para o(s) parceiro(s). Para Johnson et al. (2005), a competitividade pode ser melhorada através da colaboração estratégica, para que se possam atingir os seguintes sete elementos

(Figura 6), (1) aumentar poder de venda, (2) aumentar o poder de compra, (3) construir barreiras à entrada, (4) evitar a substituição, (5) entrar em novos mercados, (6) partilhar o trabalho com os clientes e (7) corresponder às expectativas dos *stakeholders*.

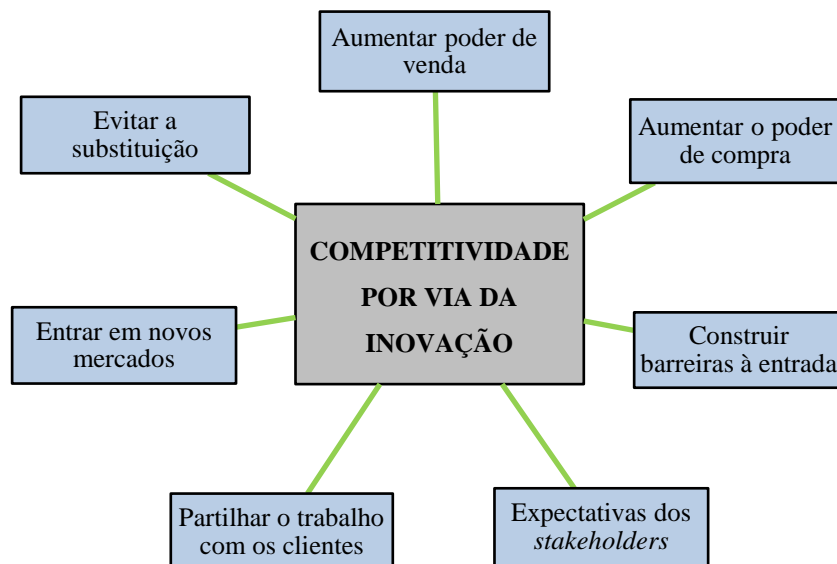


Figura 6 - Colaboração para a Competitividade

Fonte: Johnson, Scholes e Whittington (2005)

A colaboração entre empresas e o estabelecimento de alianças estratégicas, são reconhecidamente uma mais-valia para os seus intervenientes. Lewis (1992), refere que as alianças estratégicas promovem o acesso a muito mais recursos do que qualquer empresa isolada possui ou pode comprar. Para além disso, as alianças estratégicas, contribuem para o crescimento da capacidade das empresas em criar produtos, reduzir os custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se aos concorrentes, atingir a escala necessária à sua sobrevivência nos mercados mundiais e gerar mais recursos para investir nas suas competências básicas. De acordo com Mintzberg et al. (2003) “*o mundo atual de parcerias, alianças e terceirizações torna o processo estratégico muito mais complicado. Em vez de uma boa base de competição a colaboração tornou-se rainha*”. Mintzberg et al. (2003) consideram que, em alternativa às estratégias de concorrência cega ou permanente, as empresas devem competir cada vez mais em áreas definidas e onde potencialmente detenham vantagens duradouras ou onde a sua participação seja necessária para preservar o seu posicionamento no setor/segmento ou criar valor. Os autores, consideram ainda que muitos dos recursos que habilitam as empresas a competir globalmente são inacessíveis para a grande maioria sempre que atuam de modo isolado,

sendo que a colaboração e o estabelecimento de alianças, tornam-se necessárias e imprescindíveis para a sua sobrevivência. Mintzberg et al. (2003) entendem que o velho estilo de concorrência está acabado, substituído por um estilo mais colaborativo, considerando que, quando uma empresa ultrapassa as suas fronteiras, a sua capacidade e disposição de colaborar é o melhor indicador do sucesso.

Segundo Kanter (1994), as alianças entre empresas, sejam elas de diferentes partes do mundo ou extremidades diferentes da cadeia de valor, são um facto da vida nos negócios de hoje. Algumas alianças não são mais do que encontros fugazes, que permanecem ativas apenas enquanto for preciso um parceiro para estabelecer uma ligação ou suporte para a entrada em novos mercados. Outras são o prelúdio de uma completa incorporação de tecnologias, recursos e capacidades de duas ou mais empresas. A autora considera que qualquer que seja a duração e os objetivos das alianças de negócios, tendo bons parceiros, estes tornam-se importantes “ativos” e representam uma forte e importante vantagem competitiva. Numa economia completamente globalizada a capacidade de criar, desenvolver e sustentar colaborações frutíferas dá às empresas uma significativa capacidade competitivo. Segunda a autora, o estabelecimento de alianças estratégicas devem sustentar-se em três principais fundamentos, (1) as alianças devem trazer benefícios para todas as partes envolvidas, abrindo novas oportunidades para crescer progressivamente, (2) as alianças criam valor conjunto em vez de meras trocas, valorizando-se as capacidades e competências de cada uma das partes envolvidas e (3) as alianças podem ser geridas e controladas por sistemas formais, exigindo uma compacta rede de ligações interpessoais e infra-estruturas internas.

Pode-se assim afirmar que no universo das PME's, a associação sinérgica e a complementaridade de competências, recursos e meios entre empresas, gera *outputs* capazes aumentar a capacidade das empresas em se diferenciarem, tornando-se mais competitivas. Parece claro que a colaboração e as alianças estratégicas conduzem as empresas ao crescimento e desenvolvimento sustentável numa economia globalizada e altamente concorrencial.

3. Metodologia de Investigação

Neste capítulo apresentamos o objetivo que esteve na base do presente trabalho de investigação e a metodologia utilizada, fundamentando-a, expondo também, o processo de recolha dos dados.

3.1 Problemática da Investigação

O propósito desta investigação corresponde ao estudo da Widinglass, marca lançada no mercado pela empresa Dissipation - Design & Inovação, Lda..

Criada em 2009 a Widinglass, correspondeu à formalização de uma “ideia” de conceção, desenvolvimento e comercialização de um produto inexistente no mercado, que teve na sua génese a intervenção conjunta de pessoas e entidades de diferentes setores de atividade, com competências técnicas e *know-how* distintos, mas complementares.

Este estudo pretende assim perceber a importância e o papel da colaboração entre indivíduos e empresas para o desenvolvimento de produtos inovadores e consequente colocação no mercado, procurando avaliar a dinâmica de relacionamento entre empresas e respetivos colaboradores.

Pretende-se também, explorar qual a influência que a colaboração organizacional tem quando se pretende criar, desenvolver e comercializar um produto, assim como perceber o seu funcionamento, as estruturas que são criadas e quais as vantagens que se retiram deste tipo de relacionamento.

3.2 Fundamentação Metodológica

Sobre esta matéria, considera-se importante evidenciar que o estudo agora apresentado, desenrolou-se em torno de apenas uma única empresa, na medida em que, face aos objetivos do estudo, à temática alvo de análise, bem como aos resultados que se conseguiriam obter, a empresa em causa, por força das suas características, assim como de toda a sua envolvente e dinâmica de relacionamentos, reunia as condições necessárias e suficientes para levar a cabo a realização do estudo refletido no presente documento. Deste modo, entende-se que o facto de o estudo incidir apenas sobre uma empresa, não coloca minimamente em causa os pressupostos iniciais do estudo, mais concretamente a avaliação que é feita sobre a temática da presente dissertação.

O trabalho de investigação adotou uma metodologia qualitativa e traduz-se num *case study*. O principal objetivo é estudar em detalhe a realidade de uma empresa, na perspetiva de se dar um contributo empírico, de um contexto específico, para uma melhor perceção do papel da colaboração para a inovação, procurando avaliar qual o seu papel para o crescimento e desenvolvimento de PME's.

E o que é um *case study*? A característica que melhor identifica e distingue esta abordagem metodológica é o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o “caso”.

No estudo de caso, tal como a expressão indica, examina-se o “caso” (ou um pequeno número de “casos”) em detalhe, em profundidade, no seu contexto natural, reconhecendo-se a sua complexidade e recorrendo-se para isso todos os métodos que se revelem apropriados (Yin, 1994; Punch, 1998; Gomez et al., 1996).

Coutinho (2002), refere que quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação. Da mesma forma, Ponte (2006) considera que *“É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.”*

Tendo presente o objetivo do trabalho, neste *case study* foram considerados adequados os seguintes métodos de pesquisa que garantiram dados primários e secundários sobre a empresa:

- a) recolha e análise de documentação da empresa relativa ao processo de conceção, desenvolvimento e fabrico de produtos;
- b) entrevistas semi-estruturadas aos responsáveis e a colaboradores da empresa, com diferentes funções;
- c) conversas informais com os responsáveis e colaboradores da empresa;
- d) entrevistas semi-estruturadas com representantes de clientes, parceiros e fornecedores;
- e) avaliação presencial de todo o processo produtivo (desde a conceção à produção).

Adicionalmente, o responsável pela presente dissertação foi colaborador de Outubro de 2013 a Abril de 2016 da empresa em estudo e, como tal, a sua imparcialidade poderia ser questionada. Ainda que a análise possa revelar, de facto, a própria vivência do investigador, destaca-se que, enquanto colaborador, o seu envolvimento e participação foi similar a qualquer outro colaborador da empresa, sendo que a recolha de informação no âmbito deste trabalho de investigação, foi gentilmente facultada pelos responsáveis pela empresa.

3.3 Processo de Recolha de Dados

Conforme referido nos pontos anteriores foram usados dados secundários e dados primários.

Os dados secundários foram obtidos a partir de documentação e informação interna (p.e. fichas de ensaio, relatórios, pareceres técnicos) disponibilizada pela empresa. A avaliação da documentação decorreu entre Janeiro e Maio de 2016.

Foram ainda realizadas entrevistas aos sócios e simultaneamente responsáveis pela empresa, Sr. José Pires e Luis Gonçalves, bem como a atuais colaboradores e ex-colaboradores, que permitiram a obtenção de dados primários relativamente à evolução, descrição e funcionamento da empresa.

Foram igualmente recolhidos testemunhos escritos de clientes e parceiros, os quais foram efetuados através do envio, via email, de um conjunto de questões, que permitiram avaliar fundamentalmente a sua perspetiva relativamente à colaboração com a Widinglass.

Decorreram ainda algumas conversas informais com alguns colaboradores da empresa e de empresas parceiras, que foram importantes para a recolha da informação e consequente elaboração do estudo.

Para suporte às entrevistas foram definidas perguntas que permitiram ter um guia de orientação (Anexos 3, 4 e 5). No entanto, e apesar das perguntas constituírem a base das entrevistas, cada entrevistado teve presente a sua função, a sua antiguidade na empresa e sua participação no desenvolvimento da empresa, o que fez com que várias vezes as entrevistas derivassem para a recolha de dados não propriamente solicitados em cada uma das questões.

Foram realizadas 5 entrevistas “internas” a colaboradores da empresa. A duração das entrevistas variou entre 20 e 45 minutos, com uma média de 30 minutos.

O testemunho de clientes e parceiros, foi recolhido através de 9 entrevistas, efetuadas por escrito, junto dos seus mais altos responsáveis.

Depois da documentação avaliada e de recolhida a informação, todos os dados foram devidamente interpretados e contextualizados na temática alvo de estudo, no intuito de se ir ao encontro dos objetivos e pressupostos da dissertação.

4. Case Study Widinglass

As razões da escolha da Widinglass para este *single case study* prende-se em primeiro lugar por se ter mostrado totalmente recetiva à realização do estudo, não havendo qualquer restrição à recolha de informações e observação de processos, por se tratar de um caso de sucesso na sua área de atuação e fundamentalmente por esta ter nascido da união entre pessoas e empresas com competências distintas, por ter lançado um produto inovador no mercado e por ainda hoje a sua atividade estar fortemente suportada em colaborações aos mais diversos níveis (colaboradores, parceiros, clientes, fornecedores, entre outros) que permitem a introdução no mercado de produtos diferenciadores e permanentemente melhorados.

Para além disso o facto de ter colaborado com a Widinglass durante aproximadamente dois anos e meio, permitiu-me para além de conhecer todas as fases pelas quais a empresa passou até estar dotada de um produto comercializável, perceber por dentro a dinâmica e as práticas de uma empresa que vive e se sustenta fortemente da colaboração de todos com os quais se relaciona.

4.1 A Widinglass

4.1.1 Apresentação e Atividade da Organização

A Widinglass corresponde a uma marca lançada no mercado pela empresa Dissipation - Design & Inovação, Lda.. A empresa, criada em Setembro de 2009, pelas mãos de três pessoas, o Sr. Manuel Simões, o Sr. José Pires e o Luis Gonçalves, surge fundamentalmente depois de um dos intervenientes, o Sr. Manuel Simões, ter percebido que haveria uma oportunidade de lançamento de um produto, sendo que este corresponderia a uma solução que introduzia no mercado soluções de vidro com impressão digital, conjugado com peças de cerâmica. Este sócio-fundador, que desenvolvia a sua atividade profissional na área da cerâmica desde há 25 anos, percebeu que seria necessário e fundamental juntar outras competências técnicas e know-how específico, para que pudesse partilhar a sua visão do produto e perceber a sua viabilidade produtiva e comercial. É neste contexto que surge o Sr. José Pires, empresário da área do vidro, com cerca de 20 anos de experiência e o Luis Gonçalves, com competências técnicas na área da impressão e das artes gráficas, em resultado do desempenho de funções de técnico de impressão digital numa outra empresa.

E é assim que se formaliza a criação da Dissipation, que com a missão, “*Conceber produtos de prestígio, excedendo as expectativas do cliente através de soluções inovadoras, personalizadas e de qualidade, obtendo a confiança e o compromisso dos clientes, colaboradores e parceiros, criando valor para os empreendedores*”, lança no mercado a marca Widinglass, com o objetivo de comercializar soluções decorativas em vidro laminado decorativo, fortemente vocacionadas para o mercado de prestígio nas áreas de arquitetura, do design de interiores e do mobiliário. A Widinglass apostou desde a sua fundação, na conceção personalizada de produtos decorativos, recorrendo à impressão digital em vidro e ao suporte cerâmico, procurando tornar cada projeto único, exclusivo e personalizado.

No que respeita à evolução da empresa, durante o primeiro ano, após a sua criação, a empresa, que entretanto tinha adquirido equipamento básico produtivo essencial para o fabrico do produto idealizado, dedicou-se única e exclusivamente à conceção, desenvolvimento e fabrico de uma solução, na perspetiva de encontrar um produto com as características pretendidas e comercializável, e que respeitasse todas as normas aplicáveis, do ponto de vista da qualidade, garantindo assim a sua total conformidade.

No final de 2010 a empresa tinha para além da administração, quatro colaboradores, distribuídos pelos departamentos de conceção e desenvolvimento, de design e de produção (Figura 7).

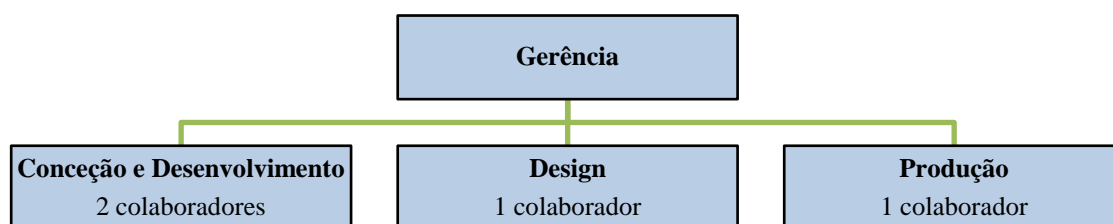


Figura 7 - Organograma Widinglass (2010)

Fonte: Dissipation - Design & Inovação, Lda.

Após muitos testes, ensaios e protótipos, surge no final do ano de 2010, uma solução/produto comercializável, pois apresentava um conjunto de características que permitiam com que este passasse nos testes de certificação/validação, garantindo assim a sua conformidade.

No início de 2011, realizam-se dois dos primeiros trabalhos com especial importância, nomeadamente soluções aplicadas na identificação exterior das estações do Metro do

Porto é uma solução decorativa desenvolvida para aplicação na Fundação Champalimaud em Lisboa.

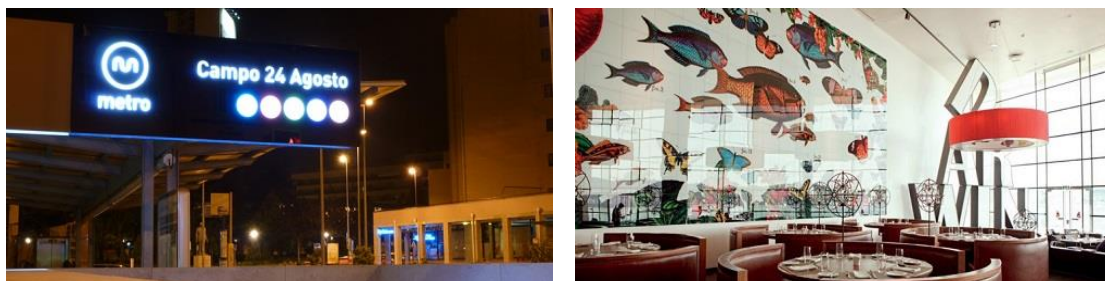


Figura 8 - Trabalhos no Metro do Porto e Fundação Champalimaud

Fonte: Dissipation - Design & Inovação, Lda.

Nesta fase a empresa sente necessidade de reajustar a sua estrutura, criando mais três departamentos, o comercial, o administrativo e o de qualidade (Figura 9).

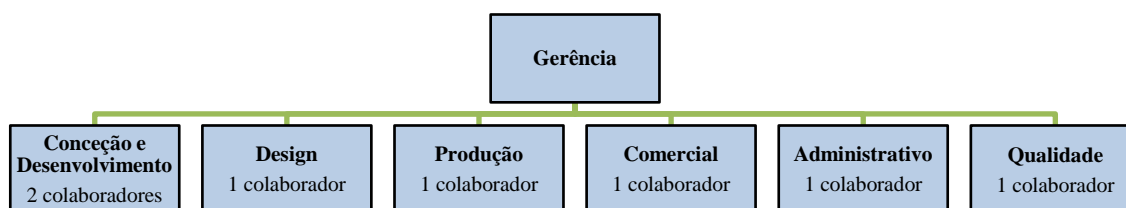


Figura 9 - Organograma Widinglass (2011)

Fonte: Dissipation - Design & Inovação, Lda.

Desde então para cá a empresa foi sofrendo pequenos ajustes que lhe tem permitido consolidar a sua presença nos mercados em que procura atuar e que a tem levado ao desenvolvimento e fornecimento de soluções para aplicações em trabalhos de grande visibilidade e notabilidade. Segmentos como a hotelaria, o mobiliário de luxo, a decoração ou o mobiliário urbano, tem sido segmentos de mercado onde a empresa tem colocado os seus produtos.

Certificada segundo a norma NP EN ISO 9001:2008 - Sistema de Gestão e Organização e com uma visão refletida nos pontos que se seguem:

- *Representar um empreendedorismo de referência, no setor do vidro laminado e não laminado, com impressão digital, para a arquitetura, design de interiores e mobiliário;*

- *Dinamizar a contínua procura de soluções técnicas e decorativas na perspetiva de permanente inovação ao nível do produto;*
- *Fomentar relações de parceria e compromisso com todos os nossos clientes ou parceiros, através da personalização efetiva e de respostas eficientes e céleres;*
- *Formar os melhores profissionais e mantê-los na estrutura da empresa;*

a Widinglass mantém uma estrutura organizacional equilibrada, bem com um quadro de colaboradores estável.

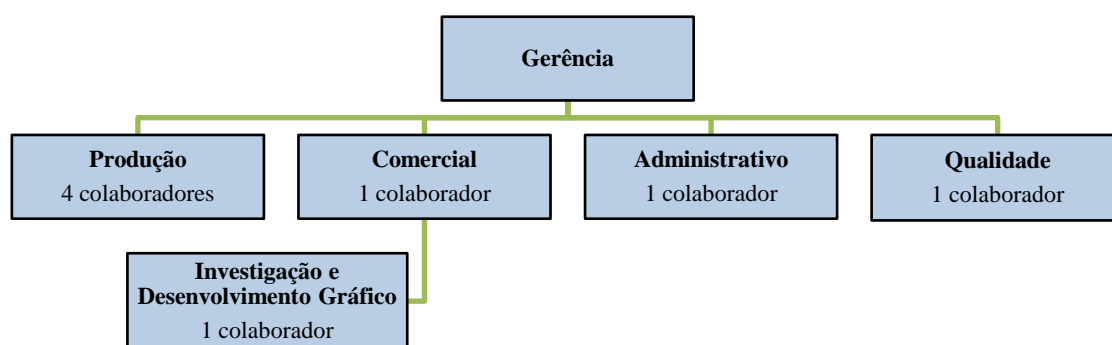


Figura 10 - Organograma Widinglass (desde 2014)

Fonte: Dissipation - Design & Inovação, Lda.

A empresa caracteriza-se também pelas relações de proximidade com clientes, parceiros, fornecedores, que a tem conduzido à permanente disponibilização de soluções cada vez mais diferenciadoras. Neste campo a Widinglass considera que a investigação e inovação permanente é muito importante, tratando-se de ferramentas que a empresa tem ao dispor que potenciam a obtenção de produtos e soluções diferenciadas, que procuram acrescentar valor, permanentemente, a todos com quem trabalha e aos projetos onde estas possam estar presentes.

Sustentando a sua atividade em valores como a *Ética, Inovação, Qualidade, Investigação, Capital Humano, Crescimento Sustentado e Responsabilidade Social e Ambiental*, a empresa acredita no compromisso em criar e manter os seus clientes ou parceiros, permanentemente satisfeitos de modo a manter um planeamento estratégico voltado para o mercado, trabalhando o relacionamento e assim, continuar a contar com todos os que com ela se relacionam ou venham a relacionar, com o objetivo de aproveitar todas as oportunidades que possam conduzir ao aumento das suas vendas e da sua notoriedade no mercado.

É pois neste contexto que a empresa tem vindo a desenvolver as suas atividades, realizando trabalhos e colaborando em projetos fortemente diferenciados e com elevado valor acrescentado, permitindo assim obter uma elevada distinção no mercado em que se insere e promovendo a criação de valor e o seu crescimento sustentado.

As imagens que se seguem ilustram alguns dos trabalhos que foram sendo desenvolvidos pela empresa, em conjunto com os seus clientes e parceiros e que ilustram os diferentes tipos de soluções, enquadráveis nos vários segmentos de mercado.



Figura 11 - Exemplos de Trabalhos no Segmento do Mobiliário

Fonte: Dissipation - Design & Inovação, Lda.

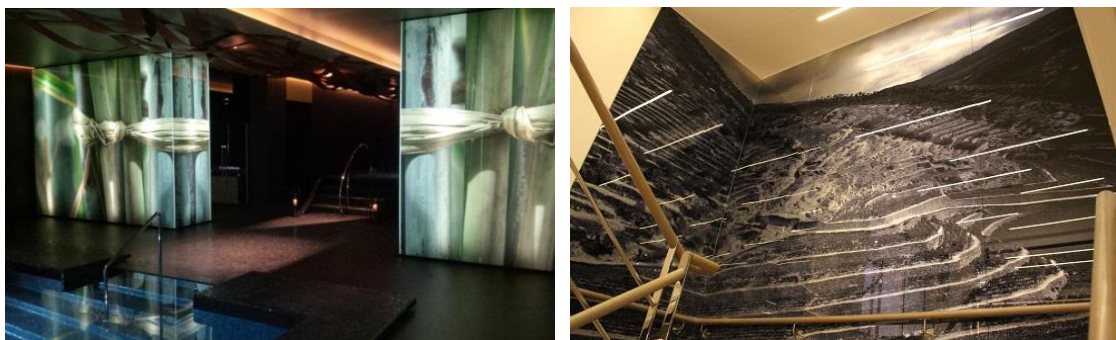




Figura 12 - Exemplos de Trabalhos no Segmento da Hotelaria

Fonte: Dissipation - Design & Inovação, Lda.

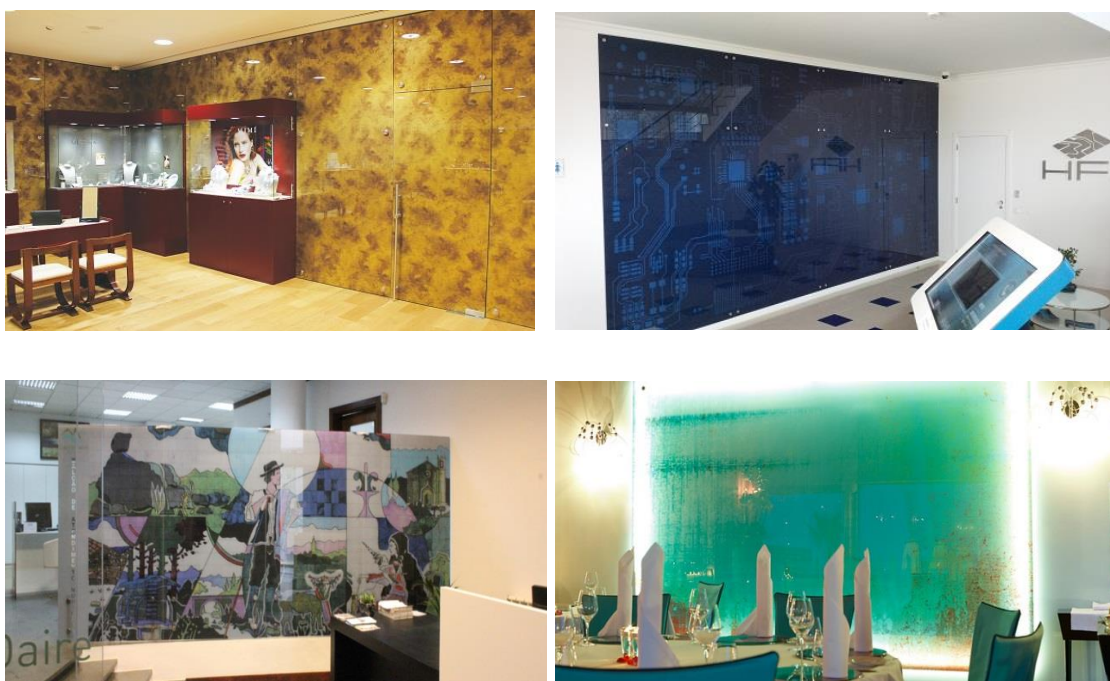
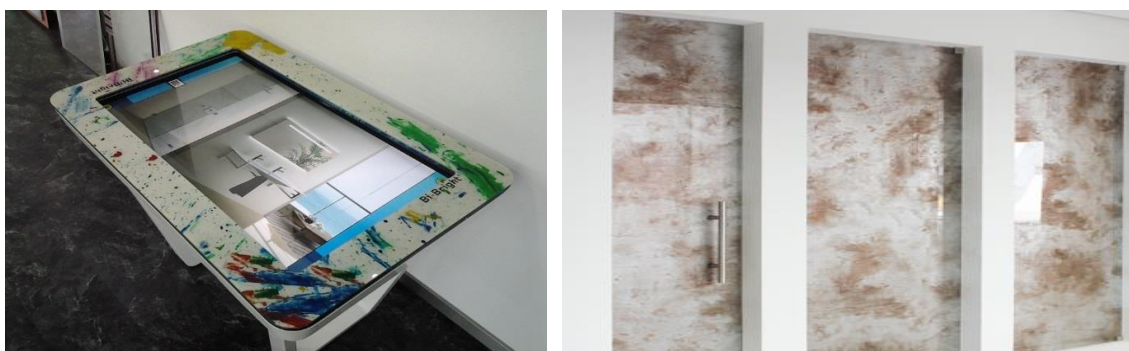


Figura 13 - Exemplos de Trabalhos no Segmento dos Serviços

Fonte: Dissipation - Design & Inovação, Lda.



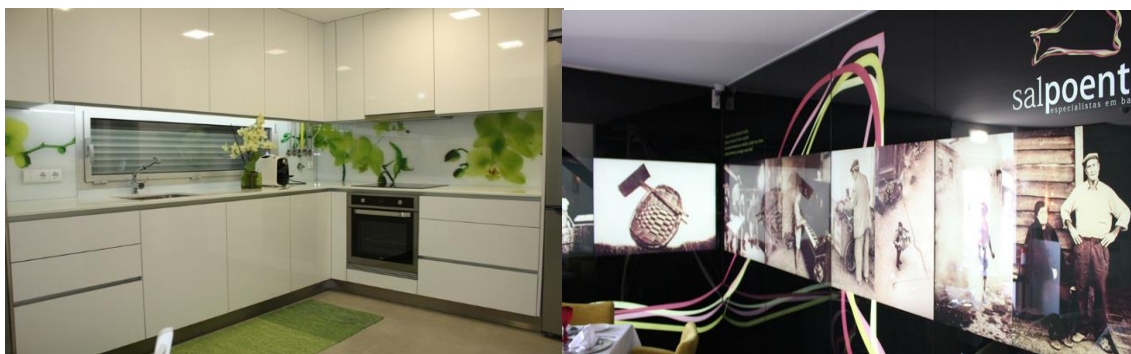


Figura 14 - Exemplos de Trabalhos para outros Segmentos

Fonte: Dissipation - Design & Inovação, Lda.

4.2 A Colaboração para a Inovação

Tendo em conta a temática da presente dissertação e que versa sobre o estudo do papel da colaboração para a inovação, procurou-se avaliar as atividades da Widinglass, assumindo um plano de estudo que versava sobre três (3) vertentes de análise fundamentais, respetivamente:

- 1) Colaboração para a Criação;
- 2) Colaboração Interna;
- 3) Colaboração Externa.

Nestes pressupostos, os pontos que se seguem procuram refletir todos os dados que foram recolhidos no âmbito das três vertentes de análise e que, tendo por base os conceitos teóricos apresentados ao longo da revisão da literatura, procuraram estudar de modo significativo e aprofundado toda a atividade da Widinglass.

4.2.1 Colaboração para a Criação

No decorrer do ponto anterior já foi sendo realizada uma primeira abordagem às “origens” da empresa e às pessoas que tiveram na sua base. Conforme referido, os principais intervenientes na génese da empresa foram três pessoas com competências e experiências muito distintas, o Sr. Manuel Simões, na área da indústria cerâmica, o Sr. José Pires, no segmento do vidro e o Luis Gonçalves, com fortes conhecimentos técnicos na área das artes gráficas. Para perceber melhor como foram os primeiros passos da empresa, foram feitas entrevistas ao Sr. José Pires e ao Luis Gonçalves.

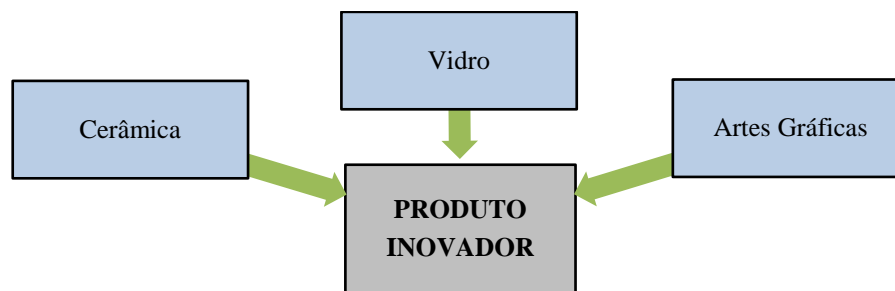


Figura 15 - Segmentos de Suporte à Criação da Widinglass

Fonte: Elaboração Própria

“As inspirações foram claramente obter um produto algo inovador, um produto diferente e que o mercado não tinha. Na altura não havia praticamente nada que se equiparasse, pelo menos que nós conhecêssemos. Havia a serigrafia, que sempre houve desde há muitos anos, no vidro realmente não havia nada, inclusive a própria máquina de impressão nunca foi desenvolvida para o vidro. Não havia nada. Havia qualquer coisa, nomeadamente a serigrafia com algumas aplicações e foi daí que começou. No fundo a inspiração foi pensarmos nisto e obviamente conseguirmos transcrever isto para um produto. Foi também importante os envolvidos neste projeto e na ideia de produto terem competências distintas. No meu caso tinha a ver com a impressão, por ter trabalhado muitos anos nas artes gráficas, depois o Sr. José na questão do vidro, com experiência de mais 15 anos e o Sr. Simões uma experiência superior a 25 anos na área da cerâmica. Até porque o produto em si estava inicialmente muito virado para a conjugação da cerâmica com o vidro. Depois é que acabou por singrar a solução vidro-vidro, embora ainda se façam soluções com cerâmica e vidro, mas em menores quantidades, mas o inicial era mesmo cerâmica e vidro.”

Luis Gonçalves, Sócio-Gerente

“A ideia à data teve uma forte inspiração no próprio conceito que já se tinha do vidro. A ideia seria lançar um produto que de certa forma separasse as áreas do vidro. Já existia a Biselarte que era uma empresa dedicada à decoração no segmento dos espelhos, depois surgiu a OX4 no segmento dos lavatórios e das bases de duchas. Foi precisamente com base nesta parceria que sentimos necessidade de entrar numa área complementar e fomos para a área da pintura digital. Complementarmente, a presença de uma pessoa que estava ligada à área da cerâmica, com um forte conhecimento do setor, foi possível também recorrer ao uso dos complementos decorativos (ouro, prata e cobre) e que ainda hoje representam uma enorme mais-valia para as soluções que desenvolvemos. E a ideia de produto inspirou-se muito nesta junção de conhecimentos e de experiências, sendo que depois de reunidas as condições financeiras para se avançar, iniciou-se o processo de conceção e desenvolvimento do produto. Inicialmente a nossa perspetiva foi apresentar produtos decorativos vocacionados para o aquecimento, conjugando cerâmica e vidro. Entretanto constatou-se

que esse não era o caminho e fomos à procura de outras soluções. Em resumo as grandes inspirações vem do facto de se pretender assumir uma estratégia de diferenciação e ao mesmo tempo complementaridade aos produtos que já possuíamos e de entendermos que as pessoas que estavam envolvidas no projeto, com a sua experiência e conhecimento, se poderiam complementar e procurar conceber e desenvolver o produto que tínhamos em mente.”

José Pires, Fundador e Sócio-Gerente

A ideia de produto a lançar no mercado foi também impulsionada pelo facto de terem aparecido equipamentos industriais que permitiam a impressão em materiais sólidos (p.e., vidro, madeira ou pvc). Estes equipamentos permitiriam assim, embora que sem certezas, fundamentalmente por causa das matérias-primas (tintas e outros solventes) utilizadas na impressão, de um produto que conjugasse cerâmica laminada com vidro decorativo (impresso). Em primeira instância, o produto idealizado era a produção de aquecedores decorativos que contemplavam impressão digital em vidro, laminado posteriormente com cerâmica.

A inexistência de um produto no mercado com as características iguais às do produto idealizado, fez com que o entusiasmo desse origem a um conjunto de investimentos imprescindíveis ao seu fabrico.

“A principal razão esteve ligada ao facto de as pessoas envolvidas, nomeadamente o Sr. Simões e eu próprio percebermos que estrategicamente seria muito útil às empresas que possuíamos lançar um produto que por um lado, recorresse na sua base fortemente à nossa experiência industrial e por outro que representasse uma solução inovadora, que não existisse no mercado, com o intuito também de valorizar as empresas que já detínhamos. Depois de percebermos que poderíamos estar na presença de um produto que não existia no mercado e depois de estarem reunidas as condições financeiras necessárias, avançámos com o projeto da Widinglass. Foi também muito importante percebermos que este era um projeto que deveria ter, digamos “vida própria”, no sentido de se tornar no futuro uma unidade e um negócio autónomo, ainda que dependesse fortemente da interação de todos os envolvidos.”

José Pires, Fundador e Sócio-Gerente

“Uma das razões principais, e por isso é que eu estava a falar atrás em cerâmica e vidro, é porque em 2009 é quando se apanha a crise da construção e havia a necessidade de fazer algo diferente, nomeadamente o Sr. Simões, que estava ligado à área da cerâmica e que

tinha uma empresa que era a Cerandro. Na altura viu que a empresa estaria a sofrer um bocadinho o impacto da crise e obviamente teria de trazer algo diferente e inovador para o mercado e que viesse revolucionar a área e isso foi uma das principais razões para este projeto. A ideia deste projeto é sem dúvida do Sr. Simões, embora tivesse muito apoio do Sr. José Pires. Tenho a certeza que ele idealizou é isto que temos hoje, apesar de não estar hoje na empresa. Na altura pensava-se que este seria um bom produto, inovador e que tinha boas possibilidades de sucesso.”

Luis Gonçalves, Sócio-Gerente

Apesar de se ter verificado investimento, nomeadamente numa máquina de imprimir, foi necessário recorrer a parceiros para conseguir concluir os primeiros processos de conceção, desenvolvimento e fabrico. Nesta fase, a colaboração foi ainda mais importante pois a empresa, e apesar dos investimentos em equipamento produtivo, estava muito dependente de terceiros. Para além das limitações relacionadas com o processo produtivo, o conhecimento era ainda muito “frágil” sobre o próprio processo de fabrico e nesta altura foram muitos os testes que ficaram pelo caminho, pois eram identificadas logo numa primeira fase problemas que inviabilizavam a sua continuidade. De notar, que mesmo para os principais fornecedores dos componentes e matérias-primas associadas ao processo, o produto era completamente novo, ou seja, não existia à data qualquer informação sobre como “viabilizar” o processo de fabrico nas primeiras tentativas. Assim pode-se afirmar que, havia intrinsecamente um processo de inovação associado, na medida em que estavam a ser introduzidas inovações em resultado de processos de pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento e novos processos de produção (Dosi, 1988).

“Mesmo falando com pessoas experientes, que estavam na decoração e faziam umas coisas em serigrafia, nomeadamente o Sr. Franklim, a ajuda foi zero, pois ele dizia que jamais poderia resultar. Lembro-me que a JCM, um fornecedor do intercalar (película utilizada para laminar duas placas), chegou a levar 3 ou 4 peças para fazer uns testes em Espanha e de me dizerem que isto não tem possibilidades nenhuma, vocês nunca vão conseguir fazer o produto. E aí o papel da Eng.ª Orquídea foi fundamental, pois foi sempre muito persistente, muito dedicada, com muita vontade de obter o produto e a par comigo, foram noitadas e dias e dias a tentar ter sucesso. Inicialmente foi como foi, muito difícil e depois com os equipamentos ficou tudo mais facilitado e aí sim o produto começou lentamente a aparecer.”

Luis Gonçalves, Sócio-Gerente

“Neste campo foi fundamental estarem presentes competências nas três áreas fundamentais que suportavam o próprio conceito de produto, nomeadamente as competências no segmento da cerâmica, do vidro e das artes gráficas. Teria sido muito difícil talvez impossível de criar este produto se não estivessem reunidas estas condições. Não tenho dúvidas que a união entre o know-how e a experiência técnica e de mercado dos que se envolveram inicialmente no projeto foram essenciais ou mesmo vitais para o avançar da ideia. Para além disso foi também muito importante a incursão, a determinada altura, de uma pessoa com competências e conhecimento na área da decoração e que vinha com muita experiência do segmento da cerâmica e que contribuiu sobremaneira para que se chegasse a um produto comercializável, e claro, ao que hoje disponibilizamos. Tenho plena convicção que se não estivessem reunidas estas condições não teríamos hoje a Widinglass. O envolvimento de todos foi muito, muito importante.”

José Pires, Fundador e Sócio-Gerente

“Obviamente que os principais envolvidos foram muito importantes, ou seja, um da cerâmica, um das artes gráficas e um do vidro. Depois no sentido de dar andamento às soluções do aquecimento, foi contratado um engenheiro com a perspetiva de nos ajudar nessa área. Mas que acabou por não ter sucesso e aí sim há uma clara vontade de se assumir que a estratégia seria seguir o caminho da decoração, tendo sido contratado alguém ligado à decoração, na área da cerâmica, nomeadamente a Eng.^a Orquídea Ribeiro, com alguma experiência, e que teve um papel fundamental aqui na empresa. E basicamente em termos de colaboradores, estes foram os meios necessários para que se pudesse desenvolver o produto. As competências de base ficaram reunidas quando se acrescentou às pessoas que fundaram a empresa, competências ao nível do design/decoração do ponto de vista do que era o produto a desenvolver. Na altura vieram também duas designers para o desenvolvimento. Muitas dificuldades pois não foi fácil perceberem o próprio produto e a sua dinâmica de produção. Aliás em termos de design foi muito difícil encontrar uma pessoa que conseguisse perceber exatamente o que se pretendia. Inclusive até um designer que vinha da área da cerâmica teve algumas dificuldades, não percebeu exatamente a dinâmica do produto. Foi difícil. Mas em termos de meios humanos foi nesta base. Em resumo a competência de base fundamental que teve de se acrescentar ao que vinha detrás, foi alguém na área do design e claro os meios produtivos. Neste campo dos meios produtivos tivemos numa primeira fase muito apoio de empresas como a OX4, a Vidraria Mortágua e a Biselarte, que nos ajudaram a desenvolver o produto. Deste ponto de vista, apenas durante 2010 é que fomos ficando autónomos e dotados de recursos próprios que nos permitiram deixar de depender de terceiros, pelo menos no que diz respeito às principais fases do processo produtivo.”

Luis Gonçalves, Sócio-Gerente

“Foi fundamental. A conjugação de ideias e de qualidades entre os diversos intervenientes permitiu que se criasse a Widinglass. Não há dúvidas. Apenas com esta colaboração foi possível desenvolver o produto e apresentar hoje soluções únicas no mercado. Isso é mais que evidente. O saber-fazer de cada um foi primordial a todos os níveis. Quer do ponto de vista dos processos de fabrico, quer do conhecimento do que existia do mercado e qual o potencial que este tipo de produto poderia ter. Foi essencial o envolvimento de todos. Para além disso, foi uma empresa totalmente criada sem haver qualquer conhecimento específico sobre o produto em causa, significa que houve um trabalho muito grande de conceção e desenvolvimento que levou inclusive à invenção de raiz de componentes utilizados no processo de fabrico que são única e exclusivamente do nosso conhecimento. Mas é mais que evidente que a colaboração e a interação entre todos foi a base da empresa.”

José Pires, Fundador e Sócio-Gerente

Os testemunhos recolhidos confirmam que a existência de um processo de colaboração entre os vários envolvidos, sócios, empresas, colaboradores e agentes externos, fez com que fosse possível a criação e o desenvolvimento da Widinglass.

Neste enquadramento, as ações desenvolvidas pela empresa, vão de encontro ao referido por Huizingh (2011) quando evidencia que as relações colaborativas entre empresas podem viabilizar o acesso a uma grande quantidade de conhecimento para os processos de inovação e a Huston & Sakkab (2006), que mencionam que esse conhecimento permite às empresas abrirem-se a novas ideias e avançar para modelos de desenvolvimento em conjunto de I&D e novas práticas de co-criação de valor.

A figura que segue apresenta algumas dos argumentos que se retiraram do processo de colaboração que estiveram na base da Widinglass, conduzindo à sua criação:

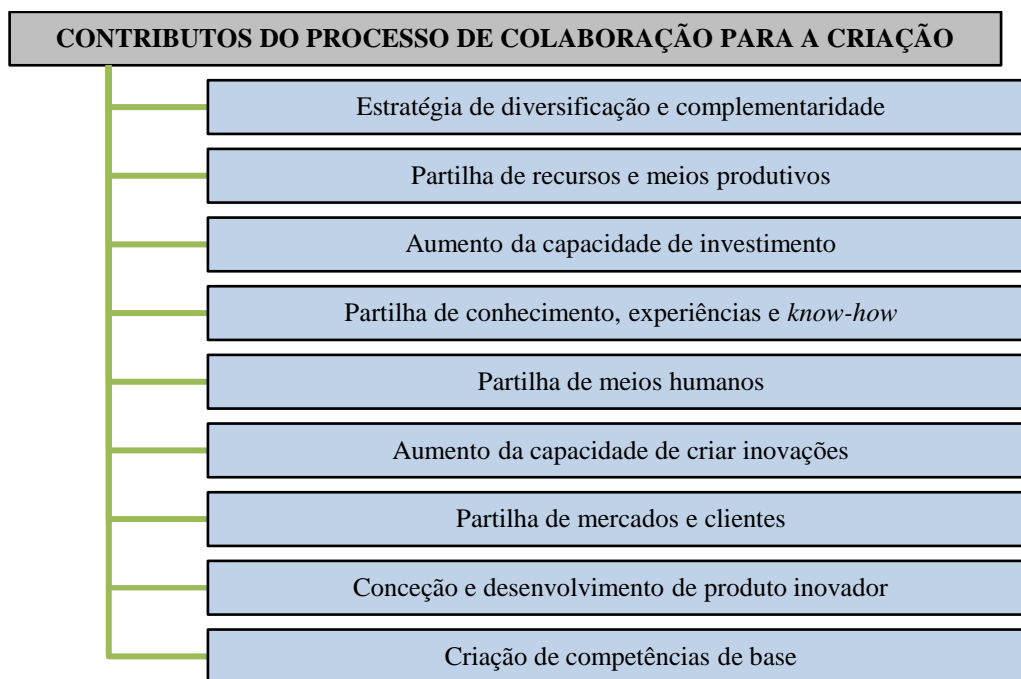


Figura 16 - Contributos do Processo de Colaboração para a Criação

Fonte: Elaboração Própria

O percurso da empresa agora estudada, refletido nos contributos dados pelos vários intervenientes, desde os primeiros tempos de atividade até aos dias de hoje, vêm confirmar o referido por Cassiolato & Lastres (2005), quando mencionam que a inovação pode acontecer em diversos níveis, como a interação entre indivíduos, empresas e outras organizações, sempre na procura de novos conhecimentos.

Mas o caminho percorrido nem sempre foi fácil. Conforme já referido, a empresa teve, especialmente no início, muitas dificuldades e obstáculos, que tiveram de ser ultrapassados, no intuito de se chegar ao produto idealizado, bem como à definição clara do seu processo de fabrico.

“No fundo a colaboração entre todos os fundadores, bem como de alguns dos colaboradores de todas as empresas que se envolveram neste projeto, foram importantíssimos para que se conseguisse avançar e chegar ao que somos hoje. Uma das dificuldades iniciais e que respeitava à capacidade de financiamento das atividades da empresa foi sendo contornada com a disponibilidade financeira que o sócio Sr. Manuel Simões tinha. Foi fundamental e

sempre fez com que nada faltasse à empresa, no sentido de financiar o processo de conceção e desenvolvimento do produto. Desse ponto de vista, este apoio foi muito importante, pois o desenvolvimento do produto em causa exigiu muito investimento. De notar que se não houvesse essa capacidade de financiamento, não haveria certamente o produto. Relativamente às atividades inerentes ao processo de fabrico em si e no respeito ao seu conhecimento, as dificuldades foram quase sempre contornadas com experiências, testes e protótipos, no sentido de se conseguir alcançar o produto idealizado. Reconheço que também foi muito importante a troca de experiências, de conhecimento e digamos do saber-fazer de todas as pessoas que naquela altura contactaram com o produto.”

Luis Gonçalves, Sócio-Gerente

“Muito desenvolvimento interno, muito na base do método por tentativa-erro. Note-se que no início as dificuldades foram muitas. Muitos dos testes e dos ensaios que foram sendo feitos não corriam bem e houve uma fase em que se pensou que não se conseguiria chegar ao que se tinha idealizado. Foi necessário muita persistência, muito investimento e muita dedicação de todos. Outras das dificuldades iniciais e apesar da boa vontade de todos, foi o facto de a empresa não estar dotada da grande parte equipamentos necessários e que possui atualmente. A partir do momento que a empresa ficou dotada de meios próprios foi mais fácil avaliar todas as fases do processo de fabrico. Inicialmente a repartição dessas fases por várias unidades fabris, contando naturalmente com a disponibilidade de várias pessoas, trazia algumas dificuldades porque não havia a capacidade de avaliar em detalhe alguns dos parâmetros do processo. Efetivamente até chegarmos à obtenção de um produto comercializável foi necessário ultrapassar algumas dificuldades. Mas penso que valeu a pena pois chegámos a um produto inovador e altamente distintivo. Ainda hoje não temos conhecimento de que exista quem consiga apresentar soluções equivalentes.”

José Pires, Fundador e Sócio-Gerente

A figura seguinte reflete a perspetiva dos entrevistados quando confrontados com a questão sobre as principais dificuldades enfrentadas aquando da criação da Widinglass. É unânime que as dificuldades foram quase todas ultrapassadas com recurso a um forte processo de colaboração, interação e entreaajuda entre todos, incluindo até os próprios fornecedores e alguns agentes externos.

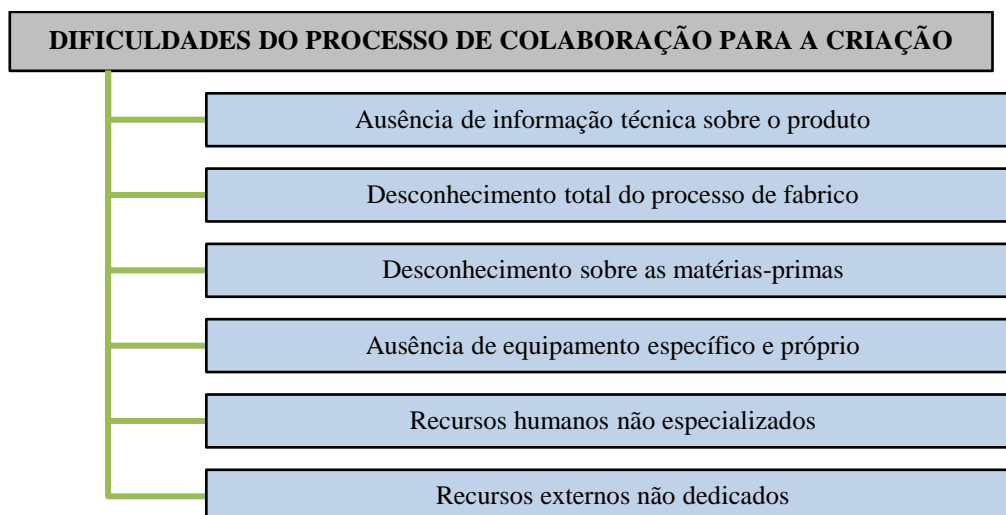


Figura 17 - Dificuldades do Processo de Colaboração para a Criação

Fonte: Elaboração Própria

O produto idealizado e tal com já explicado anteriormente trazia igualmente com ele uma forte componente de inovação. Tal como os entrevistados referem “*não havia nada igual, onde nos pudéssemos basear*”. Os entrevistados também reconhecessem que naquele momento não se poderia lançar um produto inovador e com as características pretendidas, sem que este fosse sustentado num claro processo de colaboração. Aliás tal como ainda hoje é e como se irá evidenciar com a análise da colaboração interna e externa.

4.2.2 Colaboração Interna

Neste ponto vai-se explorar e avaliar o processo de colaboração no interior da empresa. A perspetiva será avaliar qual o relacionamento entre os departamentos e correspondentes colaboradores, perceber a dinâmica de colaboração que caracteriza o funcionamento da empresa e procurar identificar algumas das vantagens resultantes desse mesmo processo. Procuraremos, também, naturalmente avaliar em que medida a colaboração interna, contribui para o desenvolvimento e crescimento da empresa, no intuito de ir de encontro aos objetivos deste trabalho.

Para obtenção da informação pretendida foram entrevistados 5 colaboradores de 4 departamentos, respetivamente, Comercial, Produção, Design e Qualidade. Uma nota especial para o facto do colaborador Luis Gonçalves, do Departamento de Produção, ser simultaneamente sócio-gerente da empresa.

O questionário que foi preparado para a avaliação do processo de colaboração interna na Widinglass.

Nesse âmbito a primeira questão (*Como se desenvolve o processo de colaboração no interior da empresa? Existe algum tipo de procedimento específico?*) pedia que os colaboradores avaliassem como se desenrola normalmente o processo.

Conforme refletido nas respostas de todos os colaboradores o processo de colaboração interna caracteriza-se por ser um processo informal.

“Em termos do processo de colaboração da empresa, não existe nada, digamos, pré-definido, não existem regras que tenhamos de seguir. São procedimentos bastantes informais, que vão surgindo à medida que os clientes nos vão lançando desafios, vamos trocando ideias e assim vamos desenvolvendo um processo de colaboração entre departamentos. (...)”

Bernardino Cardoso, Departamento Comercial

“É um processo informal. A colaboração entre departamentos e os seus colaboradores, numa ótica de troca de informações, dados, experiências ou ideias, não obedece a nenhum tipo de procedimento específico e é bastante informal. (...)”

Luis Gonçalves, Departamento de Produção

“Procedimento específico escrito não existe. (...)”

Maria José, Departamento de Qualidade

Por vezes suportado em reuniões ou *briefings* para esclarecimento de dúvidas e troca de informações e quase na sua totalidade dependente dos pedidos específicos e dedicados de cada um dos clientes.

“Fazemos uma pequena reunião em que avaliamos o que preciso é fazer, de modo informal. (...)”

Aida Almeida, Departamento de Design

“(...) Se alguém trazer uma ideia, uma informação ou um pedido, essa partilha é feita de modo informal, sendo normalmente falada entre os vários departamentos que possam estar envolvidos. Até chegarmos a um pedido formal de amostras, a partilha de informações é totalmente informal, por meio de reuniões, que permitem tirar dúvidas e evitar erros futuros. (...)”

Luis Gonçalves, Departamento de Produção

“Quase sempre a interação entre nós é efetuada através de conversas ou pequenas reuniões, onde se trocam informações sobre determinado projeto ou pedido, onde se tiram dúvidas, onde se apresentam soluções. (...)”

Mário Santos, Departamento de Produção

Pode-se afirmar que o processo está suportado na comunicação constante entre todos os envolvidos, desde o departamento comercial ao departamento de produção, passando pelos departamentos de design e de qualidade.

“(...) Como trabalhamos grande parte das vezes numa ótica de projeto ou seja, são-nos efetuados pedidos muito específicos, há quase sempre a necessidade de interagirmos para procurar avaliar a solução que vá de encontro ao que nos é pedido. Esta troca de opiniões é sempre feita de modo informal. (...)”

Mário Santos, Departamento de Produção

“(...) A abordagem que fazemos baseia-se nas nossas experiências, em trabalhos anteriores e por vezes em experiências que possamos realizar, no sentido de procurar encontrar uma solução viável e por consequência conseguirmos dar uma resposta às solicitações que nos fazem. (...)”

Maria José, Departamento de Qualidade

“(...) Temos vários exemplos em que inicialmente se pensa que é possível avançar com uma determinada solução, mas que depois de ouvidos os vários envolvidos, chega-se à conclusão de que nem sempre se verifica a possibilidade de se avançar para produção.”

Luis Gonçalves, Departamento de Produção

De destacar que todas as respostas descrevem o processo de colaboração como um processo “autónomo e independente” do processo de produtivo (Anexo 2). No entanto, também se percebeu que mesmo quando o procedimento produtivo está a ser respeitado, a dinâmica de colaboração não abrandar. Pode-se afirmar, que é autónomo e independente do processo produtivo, mas acompanha-o em todas as suas fases.

Referir também, apesar de não mencionado nas respostas, que quase sempre antes do processo produtivo e complementarmente à colaboração entre todos os departamentos e respetivos colaboradores, existe, no caso concreto de um pedido de amostra e associado à conceção e desenvolvimento, normalmente para validação do cliente e/ou parceiro ou para análise de viabilidade produtiva, um procedimento específico e que também é respeitado, o procedimento de pedido de amostra (Anexo 1).

“(…) Retirando o processo produtivo que obedece a regras muito específicas e a um procedimento concreto para produção de amostras.”

Luis Gonçalves, Departamento de Produção

“(…) No processo produtivo, aí sim existe um procedimento é que preciso seguir.”

Aida Almeida, Departamento de Design

“(…) Depois sim, existe um procedimento específico, mas diz respeito aos processos de fabrico em si e que devemos respeitar.”

Mário Santos, Departamento de Produção

“(…) Posteriormente, quando entramos em fase de produção de amostras ou na produção em si, já existe procedimentos que são necessários respeitar. Ainda assim a dinâmica de comunicação entre todos está sempre presente.”

Maria José, Departamento de Qualidade

As respostas obtidas confirmam o que Gray & Wood (1991) indicam, quando se referem à colaboração como um processo através do qual, diferentes partes, avaliando diferentes aspetos do problema, exploram, construtivamente as suas diferenças, correspondendo assim a um processo interativo, baseado na divisão de papéis, no respeito por normas e no estabelecimento de estruturas, para agir ou decidir questões relacionadas com o problema.

Na segunda questão (*Como avalia o papel da colaboração entre departamentos no desenvolvimento de novos produtos e na capacidade de introduzir inovações?*) procurava-se avaliar qual o papel que é dado ao processo de colaboração interior da empresa, enquanto suporte ao desenvolvimento de novos produtos ou à introdução de inovações.

“O papel da colaboração entre departamentos é importantíssimo, porque só recebendo informações dos vários departamentos é que é possível inovar, criar produtos com mais-valias para o mercado, muito embora uma empresa com um número reduzido de colaboradores como é esta em que a colaboração, seja mais diminuta. (...)”

Bernardino Cardoso, Departamento Comercial

“A colaboração entre os departamentos é muito importante, eu diria mesmo fundamental. Neste campo dos novos produtos e das inovações o papel do departamento comercial é muito importante, pois trás as ideias dos clientes e dos parceiros, sendo que quanto melhor forem transmitidas essas informações, mais fácil será depois fabricar a solução. (...)”

Luis Gonçalves, Departamento de Produção

“O papel da colaboração entre departamentos na minha opinião é importante para a conceção de novos produtos, porque com um bocadinho de uma ideia de cada um, conseguimos desenvolver produtos com mais, não digo qualidade, mas com mais inovação. (...)”

Aida Almeida, Departamento de Design

“O papel da colaboração entre departamentos é na minha opinião fundamental. Aliás quando nos é pedido algo novo, diferente do que já fizemos, assumimos desde logo que a partilha de informações entre todos é o ponto de partida. (...)”

Mário Santos, Departamento de Produção

“Acho que o papel da colaboração é fundamental. (...)”

Maria José, Departamento de Qualidade

Tendo em consideração as respostas obtidas todos entendem que a colaboração é imprescindível quando se pretende desenvolver novos produtos ou introduzir novas características e inovações aos já existentes. Pode-se até mesmo referir que existe alguma dependência do processo colaborativo quando nos referimos à inovação. A

complementaridade de todos os departamentos e respetivos colaboradores, está intrínseco ao processo inovador.

Esta conclusão vai de encontro ao indicado por Cassiolato & Lastres (2005) a inovação que ocorre nas empresas é gerada e sustentada por diferentes tipos de cooperação.

“(…) Ainda sobre esta temática, também podemos afirmar que o papel do departamento comercial quando em colaboração com os restantes é fundamental, pois podemos estar a desenvolver internamente gráficas que do ponto de vista do mercado não sejam minimamente aceites, sendo a sua avaliação e validação muito pertinente. Por exemplo, a avaliação que se faz de uma nova linha de produtos, se esta vai ou não ter sucesso é também muito em resultado da interação entre os todos os departamentos, com o comercial a assumir especial relevo.”

Luis Gonçalves, Departamento de Produção

“(…) Com a troca de experiências, conhecimento entre os departamentos, conseguimos ou pelo menos tentamos acrescentar sempre algo aos nossos produtos.”

Aida Almeida, Departamento de Design

“(…) Penso que a nossa capacidade que normalmente evidenciamos de fazer o que os clientes ou os parceiros nos pedem está precisamente nesta nossa postura de colaboração e que permite não só a introdução de melhorias e inovações e o desenvolvimento de novos produtos, mas também o desenvolvimento global da organização. A partilha de experiências e conhecimento entre as pessoas que constituem cada departamento, permite ou pelo menos proporciona a possibilidade de acrescentar algo aos nossos produtos.”

Mário Santos, Departamento de Produção

“(…) Normalmente quem trás novas possibilidades é o departamento comercial. Depois é feita uma segunda abordagem que já envolve outros departamentos no sentido de se avaliar o que se pode fazer de novo ou diferente, quer seja ao nível do desenvolvimento de um produto ou a introdução de uma nova característica a um produto existente. O desenvolvimento envolve sempre as várias pessoas dos departamentos e eu acho que é fundamental e indispensável a participação de todos.”

Maria José, Departamento de Qualidade

De destacar também, que todos os colaboradores associam a troca de experiências e conhecimentos à colaboração, que por sua vez promove o aparecimento de novos produtos e potenciam a introdução de inovações.

A terceira questão procurava avaliar se do ponto de vista da cultura institucional se promovia uma cultura colaborativa no seio da empresa (*Faz parte da cultura da empresa a promoção de um sentimento de colaboração no interior da empresa?*).

“Sim, penso que aqui se refere ao facto de todos vestirem a mesma camisola, esse sentimento existe e hoje em dia esse relacionamento torna-se mais forte quando cada um de nós percebe o sucesso que o produto atinge e quando vai para o mercado e recebemos um feedback positivo por parte dos clientes, então esse sentimento ainda se estreita mais porque se percebe que com o esforço e a dedicação de todos consegue-se fazer coisa bastante interessantes e que o mercado aceite. (...)”

Bernardino Cardoso, Departamento Comercial

“Claramente. Na empresa e apesar dos colaboradores terem as suas tarefas identificadas, tem total liberdade para interagir com outros, para sugerir, corrigir, partilhar ou recomendar, sem qualquer restrição. Podemos afirmar, sem dúvidas, que existe uma cultura colaborativa e um estímulo à interação entre todos no interior da empresa. (...)”

Luis Gonçalves, Departamento de Produção

“Penso que sim. Claramente. Sinto que os responsáveis pela empresa promovem um clima de partilha e de relacionamento entre todos. (...)”

Mário Santos, Departamento de Produção

“Sim, faz da cultura da empresa haver uma colaboração entre todos. (...)”

Aida Almeida, Departamento de Design

Sobre a questão da cultura de colaboração no seio da empresa, ficou claro que a empresa promove, estimula e incentiva à colaboração entre todos os colaboradores e respetivos departamentos.

“(…) Todos tem um à vontade muito grande para, no fundo, contribuir para o desenvolvimento dos nossos produtos e por consequência para o da empresa. Se todos tivermos imbuídos deste espírito é sempre bastante mais fácil. A intervenção de todos é muito importante.”

Luis Gonçalves, Departamento de Produção

“(…) Há um estímulo por parte da empresa que incentiva à partilha de ideias, experiências, dados e informações no sentido de se criarem produtos novos. Podemos dizer que existe uma cultura colaborativa entre todos os departamentos. E isso é estimulado pela empresa.”

Aida Almeida, Departamento de Design

“(…) Há uma dinâmica e um estímulo para que todos dominem minimamente o processo e as suas variáveis, procurando incentivar à partilha de ideias, experiências, dados e informações no sentido de se criar e acrescentar sempre algo que valorize cada vez mais os nossos produtos e por inerência as empresa. Há com toda a certeza uma cultura colaborativa.”

Mário Santos, Departamento de Produção

“(…) Há um incentivo por parte da organização para que os colaboradores partilhem cada vez mais informações ou experiências. Para além disso há uma enorme liberdade para explorar novas soluções, para procurar matérias ou materiais alternativos. Acho até que esta é uma característica básica da nossa empresa.”

Maria José, Departamento de Qualidade

Percebeu-se também que a empresa procura incitar à realização de experiências e testes com novos materiais ou componentes, sempre no sentido de descobrir uma nova solução, viável do ponto de vista produtivo. Segundo os relatos obtidos pode-se afirmar que existe na Widinglass uma cultura colaborativa, que promove o seu desenvolvimento e crescimento.

A quarta pergunta procurava avaliar as principais vantagens que derivam do processo de colaboração no interior da empresa (*Que vantagens identifica em resultado do processo de colaboração entre departamentos?*)

“As vantagens da colaboração entre os vários departamentos são óbvias. Cada um dos departamentos tem o seu know-how, uns mais técnicos outros de informações que recebem do mercado por via do departamento comercial, e portanto só a junção dessas várias valências é que permite ter uma ideia mais concreta e global do que é o mercado e do que é que o mercado precisa, portanto é importantíssima a colaboração entre departamentos, aliás não seria possível fazer produtos de excelência se não for dessa forma. (...)”

Bernardino Cardoso, Departamento Comercial

“A capacidade de darmos respostas às solicitações que temos está muito ligada a esta nossa cultura de envolvimento de todos. Uma das vantagens, talvez a mais importante corresponde precisamente ao facto de a nossa capacidade de desenvolver e de dar resposta está fortemente ligada a esta dinâmica de colaboração. (...)”

Luis Gonçalves, Departamento de Produção

“As vantagens traduzem-se nos projetos, quer no desenvolvimento, quer na produção. Também conseguimos responder mais rapidamente para o exterior, para o cliente. Esta colaboração permite à empresa tornar-se mais eficiente, mais eficaz, aumentando a capacidade de evitar erros quando o processo já está em fases mais avançadas. (...)”

Aida Almeida, Departamento de Design

“A capacidade que a empresa tem, até mais do ponto de vista técnico, de dar resposta aos pedidos resulta muito desta capacidade de todos colaborarem. Posso também afirmar que esta capacidade de colaborar encontra-se igualmente relacionada com o facto de sermos uma empresa pequena em que todos se envolvem. Encontrar soluções internas, esclarecer dúvidas e apresentar soluções viáveis rapidamente para os clientes está muito sustentada nesta capacidade de todos falarmos sobre cada um dos projetos. (...)”

Mário Santos, Departamento de Produção

“As vantagens são imensas. Em termos de produto, de processo, capacidade resposta, rapidez na apresentação de soluções e ao nível da conformidade do produto. Não há dúvidas que um produto que preencha todos os requisitos dos clientes tem o envolvimento de todos os departamentos. Este processo de colaboração é contínuo. Estas vantagens resultam não só dos processos em que é necessário respeitar um procedimento específico, mas também

das várias interações informais que todos os colaboradores e departamentos vão tendo ao longo do desenvolvimento das soluções. (...)”

Maria José, Departamento de Qualidade

Para os colaboradores, a capacidade da empresa em dar respostas aos pedidos que lhe são feitos, resulta muito da sua capacidade de interação e partilha interior. São também indicadas como vantagens da colaboração interna, a rapidez no desenvolvimento das soluções, a redução de custos imputáveis ao processo de produção e a diminuição de não conformidades em fases mais avançadas do processo de produção.

Nesta ótica, a assunção por parte dos colaboradores da empresa de que a colaboração entre eles potencia a capacidade competitiva da empresa, confirma o que segundo Camarinha-Matos & Abreu (2007) se verifica, isto é, a colaboração, com as suas variantes de integração, de resolução de problemas e de sinergismo, corresponde a uma abordagem que se foca em proporcionar a todos os envolvidos, diálogo e modos de resolução conjunta para se conseguirem alcançar os objetivos dos negócios.

Na pergunta seguinte questionou-se se a colaboração interna constitui uma fonte de vantagens competitivas face aos seus concorrentes (*Identifica na capacidade de colaborar (neste caso entre departamentos) uma característica que permite a obtenção de vantagens competitivas face aos seus mais diretos concorrentes?*)

“Eu conheço algumas empresas já no mercado e sei que as empresas que melhor conseguem impor-se no mercado são precisamente aquelas que conseguem uma melhor colaboração entre os vários departamentos. Percebe-se quando os departamentos falam sobre determinado projeto quando colocam em cima da mesa os problemas que podem surgir nesse projeto mais facilmente se encontram soluções e isso permite-nos distinguir de outras que possam às vezes descurar de algum modo estas questões e temos conseguido destacar-nos de alguns dos nossos concorrentes precisamente porque estamos permanentemente em diálogo entre os diversos departamentos. (...)”

Bernardino Cardoso, Departamento Comercial

“Sim, sem dúvida. Uma das grandes vantagens face aos nossos concorrentes, tem precisamente a ver com o facto de todos nós conhecermos os produtos muito bem e de nos envolvermos no sentido de apresentarmos soluções que respondam às expectativas dos clientes. (...) Não limitamos minimamente as pessoas às suas funções, pelo contrário damos total liberdade para participar nas várias fases do processo. Posso afirmar que esta capacidade de envolvimento é uma grande mais-valia face aos concorrentes. (...)”

Luis Gonçalves, Departamento de Produção

“Se todos os departamentos contribuírem para o desenvolvimento dos produtos consegue-se detetar a inviabilidade ou acrescentar argumentos que enriqueçam os trabalhos. Consegue-se acrescentar muitas vezes características que permitem tornar os produtos ainda mais valiosos e diferenciadores, face ao que inicialmente os clientes pedem (...). Acho também que o processo colaborativo no interior da empresa é também uma forma de nos diferenciarmos dos mais diretos concorrentes. (...)”

Aida Almeida, Departamento de Design

As respostas dadas pelos colaboradores à pergunta, foram de encontro a algumas das vantagens identificadas na anterior questão e que se referia às vantagens internas da colaboração. Vantagens como rapidez de desenvolvimento e capacidade de resposta para o mercado, a capacidade de preencher plenamente os requisitos estabelecidos pelos clientes, capacidade de especialização das soluções, principalmente do ponto de vista gráfico (excedendo até as expectativas dos clientes e parceiros), o aumento da capacidade de introduzir inovações nos produtos, nomeadamente no que respeita à utilização de novos materiais e componentes, minimização de custos operacionais e a diminuição de falhas durante o processo de desenvolvimento de produção.

“(...) Outra das vantagens está também relacionada com o facto de a dinâmica de colaboração reduzir os custos associados ao desenvolvimento (...). Outra vantagem e sempre que dependemos apenas de nós, é a capacidade de dar mais rapidamente resposta aos clientes, sempre que estes nos fazem pedidos mais específicos ou fora do comum (...). Outra vantagem reflete-se na capacidade de rapidamente nos adaptarmos aos pedidos dos clientes, na medida em que aqueles que identificamos como concorrentes, não tem departamento gráfico (...). Outra vantagem é por força da nossa experiência e mais uma vez desta dinâmica de participação de todos, sermos capazes de introduzir e sugerir melhorias a pedidos efetuados por clientes e parceiros, de modo a procurar acrescentar valor às soluções apresentadas.”

Luis Gonçalves, Departamento de Produção

“A primeira grande vantagem é a capacidade de dar respostas rápidas aos pedidos dos clientes. (...) Outra vantagem tem a ver com a nossa capacidade de, sustentado no nosso processo colaborativo, acrescentar características diferentes e valorizadoras das soluções que nos são pedidas. (...) Outra vantagem é a nossa capacidade interna de ir desenvolvendo produtos a partir da partilha de ideias entre os vários colaboradores, na perspectiva de ir de encontro ao que o mercado e de nos irmos adequando às especificidades de cada segmento de mercado.”

Mário Santos, Departamento de Produção

“Existem algumas vantagens que conseguimos identificar. Uma vantagem é a capacidade de resposta e de esclarecimento dos pedidos que nos são feitos. Depois acho também que podemos reduzir os custos inerentes ao desenvolvimento na medida em que os processos, podem ficar nas primeiras fases, isto é, identificar de imediato limitações que não vão ser possíveis de contornar. Outra vantagem é a nossa capacidade de desenvolver novos produtos ou acrescentar melhoria aos existentes, tendo por base esta dinâmica de partilha.”

Maria José, Departamento de Qualidade

Em resumo, a sensibilidade com que se ficou sobre as vantagens competitivas face à concorrência, é que a empresa está focada fundamentalmente, na sua capacidade de interagir com o mercado, clientes e parceiros e apresentar soluções cujas características correspondam ao que lhes é solicitado, procurando sempre que possível acrescentar-lhes valor.

A perceção que os colaboradores têm de que a colaboração na empresa permite sustentar a sua competitividade vai de encontro ao que os autores Nieto & Santamaría (2010) referem, quando evidenciam que a capacidade de colaboração e de inovação das PME's é essencial para garantir vantagens competitivas sustentáveis num mercado em rápida mudança, onde o desenvolvimento contínuo de novos produtos e de processos é chave para a sobrevivência, crescimento e sustentabilidade.

A sexta pergunta abordava o processo de inovação e como este se relaciona com o processo de colaboração (*Como caracteriza o processo de inovação na empresa? Considera que haveria inovação sem um processo de colaboração?*).

“A inovação na empresa é enorme, penso que quem conhecer o produto percebe que ele é bastante inovador, diria que praticamente único no mercado nacional e isso só foi possível porque mais uma vez, conseguiu-se chegar a este produto inovador precisamente com a colaboração entre departamentos pois cada um deles trás para a empresa e para as nossas atividades informações vitais que só juntando todas elas é possível inovar e criar algo fora do normal e fora do que já exista no mercado.”

Bernardino Cardoso, Departamento Comercial

“Não haveria com certeza inovação sem colaboração. (...)”

Luis Gonçalves, Departamento de Produção

“Não haveria inovação sem processo colaborativo. O suporte do processo de inovação é o processo de colaboração. Penso que não haveria outra forma de o ser. (...)”

Aida Almeida, Departamento de Design

“No nosso caso não tenho dúvidas que não haveria inovação sem processo colaborativo. Aliás a própria empresa nasce de um processo de colaboração entre pessoas de áreas distintas e com experiências profissionais diferentes. (...)”

Mário Santos, Departamento de Produção

“Acho que jamais haveria inovação sem colaboração. (...)”

Maria José, Departamento de Qualidade

Todos os colaboradores reconhecem que não haveria inovação sem colaboração. Consideram ainda que o envolvimento de todos nos projetos em que a empresa participa, quer correspondam a pedidos externos (clientes e parceiros), quer internos (p.e., desenvolvimento de novos produtos), a colaboração é fundamental e imprescindível no sentido de se encontrarem soluções viáveis aos mais diversos níveis.

“(...) Não tenho dúvidas que quer do ponto de vista interno, quer externo, nomeadamente com recurso à colaboração das empresas nossas parceiras e de alguns dos seus colaboradores, sem colaboração de todos não teríamos inovação nos nossos produtos.”

Luis Gonçalves, Departamento de Produção

“(…) A capacidade da empresa em apresentar soluções diferentes e inovadoras está fortemente sustentado na troca e partilha de informações entre os departamentos. Alguma coisa que não seja possível de realizar, também é imediatamente partilhado. Esta característica é fundamental para perceber em que medida é possível criar inovações e apresentar produtos mais valiosos ao mercado.”

Aida Almeida, Departamento de Design

“(…) A nossa capacidade de apresentar soluções diferentes e inovadoras está fortemente sustentado na troca e partilha de informações entre os departamentos e na dinâmica existente que leva a que praticamente todos os colaboradores conheçam de modo geral todo o processo. Não havia de todo inovação sem colaboração na nossa empresa.”

Mário Santos, Departamento de Produção

“(…) A inovação na nossa empresa funciona como o seu ADN, ou seja, está intrínseca. Não conseguimos dissociar inovação de colaboração na Widinglass. Acho completamente impossível, quer a colaboração tenha as suas origens em interações internas, quer a partir de solicitações externas, quer venham elas de clientes, parceiros ou até fornecedores.”

Maria José, Departamento de Qualidade

Com as respostas obtidas juntos dos colaboradores, consegue-se criar uma ligação ao referido pelos autores Cassiolato & Lastres (2005), na medida em que estes mencionam que a colaboração é uma variação da inovação aberta, pois a partilha e a troca de informações transporta benefícios, ou seja, as empresas que inovam de maneira colaborativa, contribuem fortemente para o desenvolvimento da sua capacidade de inovação e de aprendizagem.

Tendo em consideração as respostas obtidas fica claro que para a empresa e para os seus colaboradores, a ligação entre inovação e colaboração é umbilical e inseparável.

Outra questão abordava as dificuldades sentidas ao longo do processo de colaboração (*Quais as principais dificuldades que são sentidas durante o desenrolar do processo de colaboração entre departamentos?*)

“Aquilo que é difícil é tentar conjugar o que são informações vindas do mercado, neste caso mais comerciais, o que o cliente pretende, com informações técnicas, porque nem sempre é possível tecnicamente saber aquilo que o cliente necessita, nem sempre é fácil perceber o que o cliente precisa, e por isso encontrar uma solução técnica adequada, daí também termos

a necessidade de falar constantemente, de fazer várias provas, vários ensaios, mostrar isso aos clientes, porque só dessa forma é que é possível eliminar as dificuldades normais entre o que o mercado quer e o que é tecnicamente possível de fazer.”

Bernardino Cardoso, Departamento Comercial

“Na minha opinião, a principal dificuldade é perceber-se que tipo de solução o cliente ou o parceiro pretende. A transmissão, normalmente por parte do departamento comercial, do pedido do cliente, nem sempre se percebe à primeira. (...) Do mesmo modo, nem sempre o departamento de produção consegue colocar em prática a solução que o departamento gráfico criou. Esta é uma das principais dificuldades, ou seja não se perceber exatamente o que se pretende. (...)”

Luis Gonçalves, Departamento de Produção

“As dificuldades por vezes surgem quando são mal interpretadas as informações que chegam dos clientes ou parceiros. (...)”

Aida Almeida, Departamento de Design

“Penso que a principal dificuldade corresponde ao facto de muitas vezes a transmissão das mensagens não ser clara. Ou seja, um dos pontos críticos do nosso processo está no entendimento sobre quais as características correspondentes a cada solução. (...)”

Mário Santos, Departamento de Produção

“A principal dificuldade é a transmissão da mensagem entre todos os envolvidos. Não é fácil estarem todos em sintonia. Ainda existem alguns constrangimentos na relação entre os vários departamentos. Apesar de sermos uma empresa de pequena dimensão, nem sempre se consegue otimizar o processo de modo a que não se verifiquem erros (...).”

Maria José, Departamento de Qualidade

Do ponto de vistas das dificuldades sentidas ao longo do processo de colaboração na empresa, a mais referida e representativa é o facto de a troca de informações (transmissão de mensagens) nem sempre ser o mais eficaz, no sentido de todos os envolvidos perceberem claramente o que se pretende.

“(...) Outra das dificuldades está relacionada com a especificidade do produto e cujo total conhecimento demora algum tempo. (...) Penso também que estas dificuldades, que resultam muitas vezes da nossa capacidade de apresentar cada vez mais novas soluções, representam uma grande fonte de argumentos que nos poderão ser úteis no futuro.”

Luis Gonçalves, Departamento de Produção

“(…) A ausência de formalidades, apesar de nem sempre ser benéfico, pode criar também alguma distorção, por muito que haja um esforço em sentido contrário.”

Mário Santos, Departamento de Produção

“(…) Mas também devo dizer que muitas vezes esta dificuldade resulta do facto de estarmos habilitados a apresentar soluções, nomeadamente ao nível gráfico, com tanta perfeição, que achamos que conseguimos sempre obter a solução ideal. Penso até que a dificuldade que identifico permanecerá sempre no nosso processo.”

Maria José, Departamento de Qualidade

É também referido que mesmo respeitando-se os procedimentos instituídos, nem sempre se percebe claramente o que é necessário executar. Esta dificuldade está fortemente relacionada com a versatilidade e com a capacidade de personalização dos produtos oferecidos pela empresa.

As conclusões que podemos retirar das respostas dos colaboradores apontam fundamentalmente para problemas de comunicação e para questões relacionadas com a especificidade do produto. Existem autores que identificam contextos que podem originar dificuldades para o desenvolvimento do processo de colaboração. Questões como, conflitos de gerações, crescimento “social” do individualismo, diferenças de expectativas individuais, dificuldade na partilha de valores e exemplos ou ainda a dificuldade em perceber a colaboração como um processo que tem condicionantes e etapas a serem cumpridas.

Finalmente verifica-se em muitas organizações, dificuldades em perceber que a colaboração conduz à concretização, por via de ações e contributos individuais, de objetivos e metas comuns, previamente estabelecidas.

Por último foi pedido aos colaboradores que quantificassem o processo de colaboração interna de 1 a 10, no sentido de se tentar criar uma métrica de análise (*Se classificasse de 1 a 10 o nível de colaboração existente entre departamentos, qual o valor que atribuída?*). Esta avaliação permitiria fundamentalmente perceber, através da pontuação dada, qual o “estado” do processo de colaboração na empresa.

“O nível de 1 a 10, penso que podia colocar o nível 8. Somos uma empresa pequena, temos poucos colaboradores, portanto, estamos em constante sintonia, conversa, reuniões contantes também, para entre todos os departamentos encontrarmos as melhores soluções de modo a satisfazer os nossos clientes, e só assim também ter sucesso, por isso o nosso nível está no 8.”

Bernardino Cardoso, Departamento Comercial

“Situio o nosso processo de colaboração no nível 8. Embora já esteja num nível bastante satisfatório, considero que há sempre pontos a melhorar.”

Luis Gonçalves, Departamento de Produção

“Seria um 8. Estamos sempre em condições de melhorar os nossos processos internos.”

Aida Almeida, Departamento de Design

“Acho que estamos no nível 7. Penso que podemos melhorar nesta matéria.”

Mário Santos, Departamento de Produção

“Atribuo um 8. Acho que há sempre pontos onde podemos melhorar e nós temos capacidade para o fazer.”

Maria José, Departamento de Qualidade

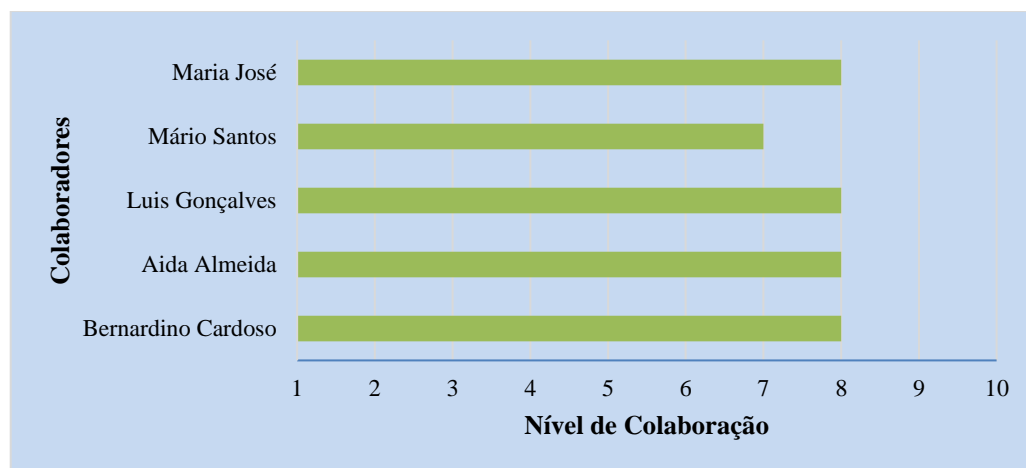


Gráfico 1 - Nível de Colaboração Interna

Fonte: Elaboração Própria

As respostas dos colaboradores revelam que o processo de colaboração se situa num nível elevado, nomeadamente 8 (4 colaboradores) e 7 (1 colaborador), sendo que todos reconhecem que há sempre melhorias que podem ser aplicadas, no sentido de reduzir ao

máximo as falhas, maximizando o desempenho do processo e por inerência a capacidade competitiva da empresa.

A figura que se apresenta de seguida procura descrever o processo de colaboração interna na Widinglass, tendo por base os testemunhos obtidos junto dos seus colaboradores.

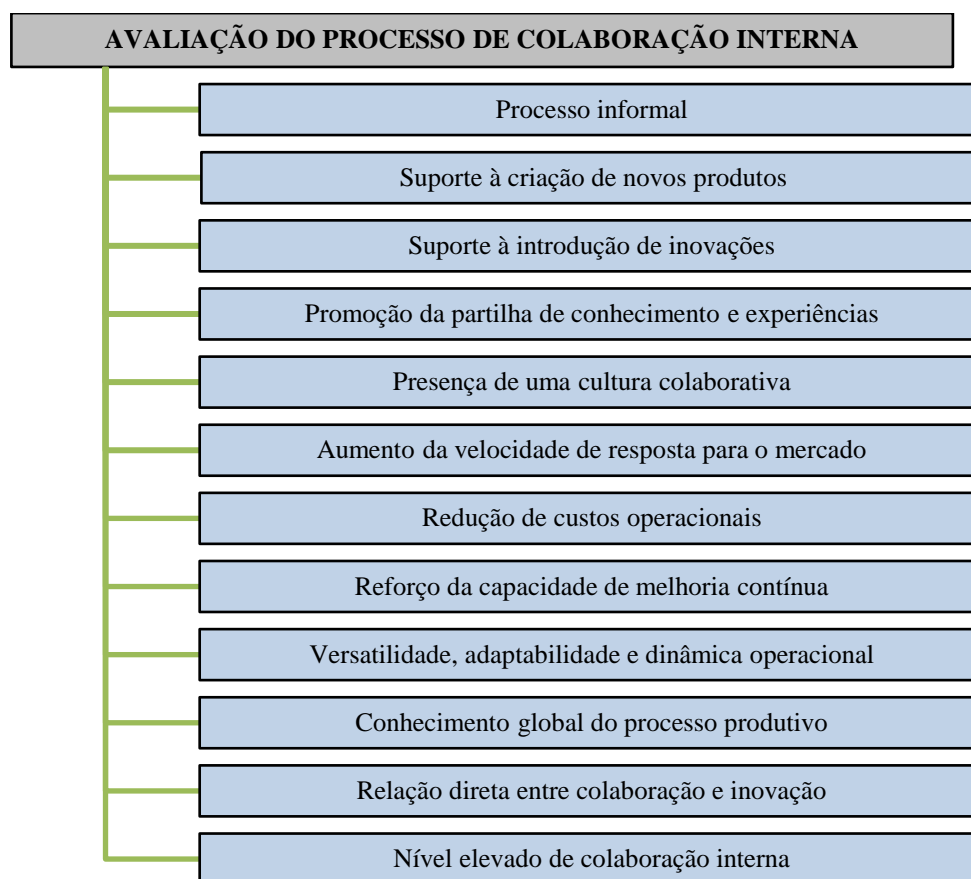


Figura 18 - Avaliação do Processo de Colaboração Interna

Fonte: Elaboração Própria

A análise que é feita à colaboração interna na Widinglass, tendo por base os testemunhos recolhidos, permite evidenciar que as atividades da empresa, estão permanentemente ligadas à partilha, à interação e ao trabalho coletivo de todos os colaboradores e departamentos.

O principal destaque, e tendo em conta que a empresa desenvolve quase a totalidade dos seus trabalhos a partir de requisitos submetidos pelos seus clientes e parceiros, vai para o facto de esta suportar a sua capacidade de responder aos pedidos que lhe são efetuados, na sua dinâmica de colaboração, que leva a que todos os departamentos estejam

envolvidos no sentido de apresentar as melhores soluções possíveis, que respondam às especificidades das solicitações e que muitas vezes elevam o nível da própria solução, ultrapassando não raras vezes, as expectativas dos clientes e parceiros.

Outros fatores foram também referidos, como resultado ou provenientes da colaboração interdepartamental, como sejam, a redução de custos operacionais, o aumento da capacidade de introdução de inovações, a adaptabilidade e versatilidade produtiva ou a capacidade de introduzir melhorias contínuas não só no seu processo produtivo, mas também nas soluções apresentadas aos clientes e parceiros.

Face às respostas obtidas junto dos colaboradores, fica claro que o crescimento e o desenvolvimento da Widinglass está fortemente alicerçado nesta sua capacidade de promover e estimular a colaboração interna. O aumento da sua competitividade, o incremento da eficiência e eficácia do seu desempenho operacional, o reforço das competências e da capacidade de resposta às solicitações que lhe são realizadas, o fomento à inovação e ao desenvolvimento de novos produtos e eventualmente até a sua própria sobrevivência, são um resultado da colaboração interna.

4.2.3 Colaboração Externa

Depois de avaliada a colaboração interna, este ponto procura fazer uma análise sobre o processo de colaboração da empresa com o exterior, nomeadamente, com clientes e parceiros da empresa. O objetivo desta análise é equivalente ao que se procurou explorar aquando da avaliação da colaboração no interior da empresa, isto é, investigar qual o relacionamento existente entre a empresa e os agentes com quem interage, perceber a dinâmica de colaboração com o exterior e procurar identificar algumas das vantagens resultantes deste processo. Esta abordagem busca, naturalmente, avaliar em que medida a colaboração interna, contribui para o desenvolvimento e crescimento da empresa, no intuito de ir de encontro aos objetivos deste trabalho.

Assim, os testemunhos foram obtidos junto de 8 dos principais clientes e parceiros da Widinglass, nomeadamente, a Biselarte, a Moldartpóvoa, a Gual, a Kiosystem, a Italbox, o Atelier Nini Andrade Silva, o Atelier Joana Aranha e a Mambo Furniture, nas pessoas dos seus mais altos responsáveis, com quem a Widinglass normalmente contacta.

As questões colocadas aos agentes externos à empresa foram similares às utilizadas no questionário das entrevistas internas, pois o propósito foi fazer fundamentalmente o mesmo tipo de avaliação.

As questões e consequentemente as respostas foram efetuadas por escrito (via email).

Nesse seguimento a primeira questão (*Como se desenvolve o processo de colaboração entre a Widinglass e a sua empresa? Existe algum tipo de procedimento específico?*) pedia que os agentes externos avaliassem como se desenrola normalmente o processo de colaboração com a Widinglass.

“Não existe nenhum procedimento específico ou pelo menos que eu tenha conhecimento. Fruto da proximidade entre as empresas, o processo de colaboração pode iniciar-se através do contacto com a gerência da empresa, com o gabinete de design ou do comercial.”

João Vilarinho, Biselarte

“Desenvolve-se de uma forma informal. (...) Partilhamos clientes, contactos, oportunidades, enfim tudo o que possa parecer interessante para as duas empresas tendo em conta os produtos que ambas produzem ou poderão vir a produzir.”

Paulo Rua, Moldartpóvoa

“(...) Em relação ao produto de desenvolvimento a colaboração está mais presente e são efetuadas várias reuniões presenciais ou à distância.”

Artur Marinho, Kiosystem

“(...) Não existe nenhum procedimento específico. Os procedimentos são estabelecidos no início do negócio, de acordo com a especificidade produtiva do mesmo.”

João Mingote, Italbox

“O processo é muito informal, não havendo nenhum procedimento específico.”

Rita Sousa, Atelier Nini Andrade Silva

“Ao nosso primeiro contacto com a Widinglass, normalmente temos já ideia do que iremos executar, contactando inicialmente por email com a descrição e desenhos técnicos da nossa ideia, fornecendo normalmente também a imagem. (...) Muitas vezes são pedidos ajustes ou adaptações das imagens para as mesmas se adaptarem às várias peças a executar. (...)”

Filipa Bastos, Atelier Joana Aranha

“Não existe nenhum procedimento específico entre as duas empresas, aplicável ao processo de colaboração. Normalmente fazemos pedidos informais de soluções, com gráficas desenvolvidas por nós e que depois são avaliadas pela Widinglass. (...)”

Cláudia Melo, Mambo Furniture

As respostas dos entrevistados indicam que, tal como na avaliação que é feita à colaboração interna, não existe qualquer procedimento específico associado ao processo de colaboração entre as empresas e que este se desenrola de modo informal. Ao longo das suas respostas, vão sendo referidas algumas formas de contacto, com reuniões informais (presencias ou à distância), contactos diretos com colaboradores, avaliações pontuais em função dos projetos que surgem e ainda casos em que os produtos já estão previamente identificados e que apenas se formalizam as encomendas. É referido a presença de uma relação de confiança, impulsionada pelo desenvolvimento de projetos em conjunto.

“(...) Após o envio da encomenda pedimos sempre amostras para aprovação, fornecendo por vezes as imagens ou eventualmente a amostra física de um tecido (por exemplo) de modo a ser fotografado profissionalmente pela Widinglass para ter a maior qualidade possível. (...)”

Filipa Bastos, Atelier Joana Aranha

“(...) Sempre que necessário são realizadas provas para avaliação, no sentido de saber qual a sua viabilidade produtiva e aspeto físico final, tendo em vista a aplicação nos nossos produtos. Toda esta troca de informação é conduzida pelos departamentos comerciais de cada empresa de modo informal.”

Cláudia Melo, Mambo Furniture

A produção de amostras, que muitas vezes se sustenta no longo conjunto de interações verificado durante este processo de colaboração, também é mencionado nas respostas. Em resumo, o que se destaca é efetivamente a ausência de um procedimento específico a respeitar, durante o processo de colaboração entre a Widinglass e os seus clientes e parceiros, aliás tal com se verifica durante o processo de colaboração interna. Assim, e tal como nas respostas dadas pelos colaboradores da Widinglass, os testemunhos obtidos junto dos clientes e parceiros, confirmam, que se trata de um processo “informalmente instituído” e que, ainda que por outras palavras, refletem o evidenciado por Camarinha et al. (2009), nomeadamente que a colaboração é um processo de criação

partilhada, através do qual um conjunto de entidades melhora as suas capacidades, verificando-se também um compromisso mútuo tendo em vista a resolução conjunta de problemas.

Na segunda questão (*Como avalia o papel da colaboração entre as empresas no desenvolvimento de novos produtos e na capacidade de introduzir inovações?*) procurava-se avaliar qual o papel que é dado ao processo de colaboração entre as empresas, enquanto suporte ao desenvolvimento de novos produtos ou à introdução de inovações.

“Considero que esse processo tem vindo a melhorar ao nível do design. (...) A integração das técnicas de impressão com novos designs e aplicações, tem sido uma mais-valia para os produtos.”

João Vilarinho, Biselarte

“(...) Sendo assim muitos desses clientes e projetos dão-nos os inputs para o I&D de novos produtos que a Widinglass está sempre disponível para trabalhar e desenvolver desde que se encaixem nos limites dos processos e tecnologia instalada. As inovações resultam quase sempre dos inputs dos clientes e a Widinglass sempre mostrou interesse abraçar esses desafios.”

António Rodrigues, Biselarte

“Avalio de uma forma bastante positiva visto terem surgido tanto na Widinglass como na Moldartpóva novos produtos que tiveram origem nessa mesma colaboração.”

Paulo Rua, Moldartpóva

“Temos por hábito consultar os nossos fornecedores para tentar ultrapassar alguma dificuldade que se nos deprende nas diversas solicitações que vamos sendo alvo. É com este espírito que avançamos para cada “luta”. (...) Desta forma conseguimos esclarecer qualquer pormenor do produto evidenciando as potencialidades do mesmo.”

Ilídio Dias, Gual

“Com esta parceria, a Widinglass tem-se mostrado muito receptiva a novas ideias e em pôr em prática.”

Artur Marinho, Kiosystem

“Bom e muito positivo para as duas empresas numa perspetiva de lançar novos desafios a ambas.”

Rita Sousa, Atelier Nini Andrade Silva

“A capacidade de introduzir inovação e desenvolver novos produtos é elevada. Temos tido projetos de desenvolvimento de produtos que englobam várias tipologias de materiais, com bastante sucesso. (...)”

Cláudia Melo, Mambo Furniture

Para os clientes e parceiros da Widinglass a colaboração condiciona e é indispensável quando o objetivo é criar inovações ou introduzir características novas aos produtos existentes. Destacamos pelo lado positivo expressões, como *“abertura a novos desafios e ideias”, “alargamento do processo criativo”, “criação de peças únicas e personalizadas”, “inputs de clientes”, “aproveitamento até aos limites da tecnologia instalada” e “perceção de todas as possibilidades e alternativas”*. Registo para uma referência menos positiva e que indica a existência de alguma estagnação ao nível das técnicas de produção.

“(...) Ainda que muitas vezes o simples facto de o cliente final pedir algo que não tinha sido ainda solicitado, faz-nos inovar para chegar a uma solução viável e que ofereça garantias de futuro.”

João Mingote, Italbox

“Penso ser muito importante a colaboração entre as empresas de forma a facilitar a expansão de novas ideias. Gostamos de colaborar com fornecedores abertos à criação de peças exclusivas, pessoas disponíveis a novos desafios, fazendo assim parte do nosso processo criativo que tenta sempre inovar e criar peças que serão únicas, personalizadas e pensadas para um cliente específico.”

Filipa Bastos, Atelier Joana Aranha

“(...) No caso da Widinglass, consideramos uma enorme mais-valia a capacidade que esta detém, do ponto de vista gráfico, em apresentar soluções de vidro com enorme qualidade e diversidade. Esta capacidade é evidenciada também na nossa intenção de criar produtos distintos e personalizados que nos distingam no mercado em que atuamos. Nesta perspetiva consideramos a Widinglass um parceiro excecional.”

Cláudia Melo, Mambo Furniture

A avaliação que é feita permite concluir que o papel da colaboração entre as empresas é fundamental para a introdução de inovações ou para a aperfeiçoamento dos produtos existentes. A capacidade de partilha e envolvimento coletivo de todos os envolvidos parece ser uma imagem de marca neste processo de colaboração externa.

No âmbito da capacidade de introdução de inovações e de desenvolvimento de novos produtos, e considerando o que foi transmitido nas respostas dos clientes e parceiros, verifica-se uma relação com o mencionado por Lewis (1992), ou seja, que as alianças estratégicas contribuem, entre outros, para o crescimento da capacidade das empresas em criar produtos, em reduzir custos ou em incorporar novas tecnologias.

A terceira questão procurava avaliar se do ponto de vista da cultura institucional se promove uma cultura colaborativa entre empresas (*Faz parte da cultura da empresa a promoção de um sentimento de colaboração com outras empresas e neste caso em concreto com a Widinglass?*).

“As relações comerciais da Biselarte assentam em parcerias estratégicas. (...) A parceria entre as empresas, estende-se também à promoção/comercialização dos produtos Widinglass junto dos clientes Biselarte principalmente no mercado externo. (...)”

João Vilarinho, Biselarte

“A Biselarte tem uma cultura de trabalho em parceria com todos os seus clientes e fornecedores, dizemos que “na Biselarte há muito tempo que já não existem clientes nem fornecedores, mas sim, parceiros de negócio”. (...)”

António Rodrigues, Biselarte

“Faz parte da cultura da Moldartpóvoa encontrar sempre soluções para a procura dos clientes sejam produtos nossos ou dos nossos parceiros e isso leva a que exista essa colaboração não só com a Widinglass mas também com outras empresas.”

Paulo Rua, Moldartpóvoa

“Temos esse hábito pois, para nós os fornecedores da casa são nossos aliados e em conjunto queremos atingir o maior grau de qualidade e soluções possível. Procuramos neles complementar o nosso produto, enriquecendo-o em soluções e qualidade para melhor servir o nosso cliente.”

Ilídio Dias, Gual

“Sim, a Kiosystem pretende sempre fazer parcerias tanto com clientes como com fornecedores.”

Artur Marinho, Kiosystem

“Na minha opinião e pela experiência que temos, sim.”

João Mingote, Italbox

“Sim. O nosso trabalho caracteriza-se muito por um forte relacionamento institucional.”

Rita Sousa, Atelier Nini Andrade Silva

“Sem os nossos colaboradores e fornecedores, não somos ninguém, não podemos evoluir, não podemos criar, nem construir. Para nós é muito importante a colaboração com outras empresas pois só assim levamos o nosso trabalho ao sucesso. Gostamos e tentamos também, o mais possível, trabalhar com produtos e fornecedores nacionais.”

Filipa Bastos, Atelier Joana Aranha

“No caso da Mambo, não haveria outro modo de viabilizar a empresa, nos moldes em que ela desenvolve as suas atividades, se não houvesse uma forte cultura de colaboração. A Mambo depende dos seus fornecedores e parceiros para colocar no mercado todos os produtos que desenvolve. No caso da Widinglass esta máxima aplica-se na plenitude, pois as soluções são sempre pensadas e desenvolvidas tendo em consideração as características inerentes aos seus produtos.”

Cláudia Melo, Mambo Furniture

As respostas obtidas à questão sobre a cultura organizativa que indicam que a obtenção de mais-valias resultantes da colaboração e o aumento da respetiva capacidade comercial e de presença no mercado, “obriga” à existência de uma cultura de colaboração. Evidentemente que para os responsáveis das empresas entrevistadas, estas já por si só apresentam uma forte cultura de envolvimento e partilha com agentes externos, quer sejam clientes, parceiros ou fornecedores. A expressão “*parceiros de negócio*”, “*cultura de trabalho em parceria*”, “*forte relacionamento institucional*” ou “*sem os nossos colaboradores e fornecedores não somos nada*”, representam uma forte evidência de que existe em todos eles uma forte cultura colaborativa. Pode-se também concluir a partir dos testemunhos conseguidos que a cultura de colaboração impulsiona e sustenta a oferta de

valor acrescentado ao mercado em que atuam, potenciando o seu crescimento e desenvolvimento.

A quarta pergunta procurava avaliar as principais vantagens que resultam do processo de colaboração entre empresas (*Que vantagens identifica em resultado do processo de colaboração entre as empresas?*)

“Através desta colaboração, a Biselarte amplia a sua oferta de produtos no mercado, apresentando um produto inovador e principalmente diferenciador no mercado. Por outro lado, podemos garantir uma maior customização do produto e também um maior grau de personalização.”

João Vilarinho, Biselarte

“A maior vantagem é o grau de especialização que cada uma tem e que lhes permite focar a sua produção em produtos específicos, (...) contribuindo de forma decisiva para a afirmação de ambas as empresas nos mercados e segmentos onde trabalham.”

António Rodrigues, Biselarte

“Desde logo alargar a oferta de diferentes produtos/serviços aos nossos clientes. (...) A partilha do conhecimento em relação a mercados/clientes, onde uma das empresas já esteja bem inserida, com a outra vai facilitar muito a entrada desta e pode inclusive permitir uma política comercial comum, usarem a mesma rede de distribuição e logística com a partilha de recursos.”

Paulo Rua, Moldartpóvoa

“Uma cada vez maior proximidade que gradualmente serve para consolidar e aumentar a confiança entre os dois lados na procura de soluções para novos produtos ou de melhoramento dos atuais.”

Ilídio Dias, Gual

“A grande vantagem é a abertura de desenvolvimento de novos produtos.”

Artur Marinho, Kiosystem

“Vários know-hows juntos penso darem “melhores frutos” que um know-how isolado. Claramente as soluções finais serão bem mais capazes com varias áreas de negócio a trabalharem em conjunto.”

João Mingote, Italbox

“Um produto novo e exclusivo no mercado.”

Rita Sousa, Atelier Nini Andrade Silva

“(…) A vantagem é chegar aos nossos objetivos criativos e só o conseguimos, em colaboração com os nossos fornecedores. A Widinglass tem-se demonstrado sempre disponível para nos ajudar a arranjar soluções para as nossas ideias e criações.”

Filipa Bastos, Atelier Joana Aranha

“Os produtos comercializados pela Widinglass são totalmente integráveis nas soluções desenvolvidas pela Mambo, pelo que a colaboração entre as empresas leva-nos à possibilidade de identificar soluções que sejam integráveis e passíveis de serem produzidas. O processo de colaboração permite sobretudo uma interação bastante intensa, uma partilha de informação e de ideias que nos levam à criação de produtos muito valorizados no mercado em que atuamos. Para nós é importante também saber o que os nossos fornecedores nos têm para oferecer e quais as suas limitações, daí que uma relação de proximidade leva-nos a identificar até onde poderemos ir, no que respeita ao desenvolvimento de soluções. Posso também referir que normalmente promovemos relacionamentos de proximidade e cumplicidade com quem trabalhamos e isso também é fruto de um processo de colaboração muito intenso com todos.”

Cláudia Melo, Mambo Furniture

Para os entrevistados existem várias vantagens relativas ao processo de colaboração entre as suas empresas e a Widinglass. O alargamento de oferta de produtos, a criação de produtos inovadores, a customização de produtos, o aumento do grau especialização e personalização, complementaridade de produtos, partilha de conhecimento de mercados/clientes, o desenvolvimento de novos produtos, o aumento das relações de proximidade, a partilha de *know-how* e o aumento da capacidade criativa, são algumas das vantagens referidas ao longo das respostas. Com base nos testemunhos consegue-se afirmar que as vantagens de um processo de colaboração entre as empresas é claramente um fator capaz de criar valor e aumentar a competitividade de cada uma das empresas. Assim as respostas “validam” o indicado por Kanter (1994) quando refere que as alianças entre empresas, sejam elas de diferentes partes do mundo ou de extremidades diferentes da cadeia de valor, são um facto da vida nos negócios de hoje. Numa economia completamente globalizada a capacidade de criar, desenvolver e sustentar colaborações frutíferas dá às empresas uma forte capacidade competitiva.

Na pergunta cinco foi questionado se a colaboração entre as várias entidades constitui uma fonte de vantagens competitivas face aos seus concorrentes (*Identifica na capacidade de colaborar (neste caso em concreto com a Widinglass) uma característica que permite a obtenção de vantagens competitivas face aos seus mais diretos concorrentes?*)

“Claro que sim. A nível nacional, a concorrência utiliza técnicas diferentes de produção. No campo internacional, também ainda não encontrei nenhuma empresa com a capacidade inovadora da Widinglass.”

João Vilarinho, Biselarte

“Sobre a questão das vantagens competitivas face à concorrência, reconheço que a capacidade de colaboração entre as empresas, traduz-se numa complementaridade ao nível do produto que representa uma mais-valia para ambas as empresas. (...) Para além disso a capacidade produtiva instalada neste momento nas duas empresas, possibilita um elevado grau de especialização, personalização e versatilidade ao nível da oferta, sendo que estas características criadoras de valor acrescentado para ambas, refletindo-se na capacidade de atacar o mercado.”

António Rodrigues, Biselarte

“Sim identifico, é uma vantagem apresentar soluções conjuntas e que nos concorrentes não acontece.”

Paulo Rua, Moldartpóvoa

“Pensamos que sim... Sabendo de antemão como está o mercado em termos de soluções e tendo nós uma solução diferenciada, conseguimos melhor direcionar/valorizar o nosso produto face à concorrência.”

Ilídio Dias, Gual

“Sem dúvida.”

Artur Marinho, Kiosystem

“Sim. A colaboração resulta em vantagens competitivas, pois permite-nos apresentar soluções diferentes e que nos valorizam. Também considero que a capacidade de colaborar permite mais rapidamente dar soluções viáveis aos nossos clientes.”

João Mingote, Italbox

“Sim, sem dúvida.”

Rita Sousa, Atelier Nini Andrade Silva

“Ter fornecedores/colaboradores com vontade de inovar e crescer é sem dúvida uma vantagem para qualquer profissional que se queira distinguir dos seus concorrentes.”

Filipa Bastos, Atelier Joana Aranha

“O desenvolvimento de soluções personalizadas e exclusivas é um argumento forte, que no caso da Mambo resulta na maioria das vezes de um trabalho conjunto desenvolvido com os nossos fornecedores e no caso concreto da Widinglass esta situação é totalmente aplicável. A capacidade que temos de interagir com os fornecedores, conduz-nos também ao lançamento frequente de novas soluções, com uma frequência superior comparativamente aos nossos concorrentes. Por outro lado podemos também trabalhar coletivamente os preços das soluções, procurando maximizar a sua capacidade de entrada no mercado, garantindo ao mesmo tempo as mais-valias necessárias para viabilizar os negócios de todos os envolvidos.”

Cláudia Melo, Mambo Furniture

No seguimento das respostas obtidas à questão anterior, os responsáveis das empresas reconhecem que as vantagens competitivas face à concorrência resultantes do processo de colaboração são também bastantes e determinantes. Vantagens como as técnicas/tecnologia utilizada no processo de fabrico, o complemento e a integração dos produtos, a diferenciação e versatilidade das soluções desenvolvidas (especialmente do ponto de vista gráfico), a capacidade de melhor direcionar/valorizar os produtos, a capacidade/vontade de inovar ou a rápida capacidade de resposta, são identificadas como capazes de aumentar a competitividade das empresas, incrementando, por exemplo, as suas taxas de penetração no mercado, a rentabilidade e a sustentabilidade dos negócios em que se envolvem.

Fica pois claro e tendo por base as respostas obtidas, que encontramos uma relação com o que os autores Johnson et al. (2005) referem, quando identificam algumas vantagens competitivas relativas à colaboração estratégica, respetivamente, aumento do poder de venda e do poder de compra, construção de barreiras à entrada e à substituição, entrada em novos mercados e partilha de trabalhos. Outros autores como Contractor (1996) e Lamming (1993) indicam vantagens como a redução de riscos, economias de escala,

complementaridade de tecnologias, bloqueio de competição, quebra de barreiras de mercado, expansão internacional ou integração vertical.

A sexta pergunta abordava o processo de inovação e como este se relaciona com o processo de colaboração entre as empresas (*Como caracteriza o processo de inovação na empresa? Considera que haveria inovação sem um processo de colaboração?*).

“A inovação, assenta em novos designs, no entanto os processos, técnicas são as mesmas desde que conheço a empresa e os seus produtos. A inovação poderá partir da empresa ou dos seus parceiros que com novos projetos, incentivam a empresa a inovar. No caso da Widinglass, considero que os inputs para inovar são mais externos do que internos.”

João Vilarinho, Biselarte

“Na maior parte dos casos a colaboração está lá sempre, seja entre a empresa e o cliente que lhe dá os inputs, quer seja entre a empresa e/ou os seus trabalhadores que também contribuem com os seus produtos, conhecimento e/ou ideias para o processo ou produto. (...)”

António Rodrigues, Biselarte

“Penso que o processo de inovação neste momento é mais na direção de responder/solucionar os problemas que nos são colocados pelos clientes/mercados e como tal é importante a colaboração mas acho que existiria na mesma o processo de inovação sem colaboração, poderia era ser mais lento.”

Paulo Rua, Moldartpóvoa

“Com certeza que não. Tentamos, através da colaboração estreita com todos, evoluir cada dia e aprender a cada interação, sempre com o mesmo intuito, o de servir cada vez melhor o cliente.”

Ilídio Dias, Gual

“Sem a colaboração entre as duas empresas, seria muito mais difícil obter alguma inovação. A inovação parte de uma necessidade específica de um produto ou solução, por isso, só ouvindo as necessidades do cliente/mercado é que é possível inovar.”

Artur Marinho, Kiosystem

“Poderia haver, mas o caminho seria seguramente mais longo e complicado.”

João Mingote, Italbox

“No nosso caso a capacidade de inovar e concretamente no que se refere aos produtos da Widinglass, a componente da inovação está sobretudo ao nível gráfico e ao nível do tipo de vidro utilizado. A conjugação destas duas variáveis é fundamental quando nos referimos à capacidade de inovar ao nível das soluções apresentadas ao mercado. (...)”

Cláudia Melo, Mambo Furniture

Tendo em conta os testemunhos recolhidos, a inovação é um processo que se encontra fortemente associado a processos de colaboração. Todos referem que a partilha de informações e ideias, os *inputs* vindos do mercado e dos parceiros envolvidos nos projetos, a evolução coletiva, a avaliação conjunta das necessidades existentes (entenda-se necessidades do mercado) ou o aumento da criatividade das soluções desenvolvidas, são fatores que promovem a introdução de inovações ou melhorias em produtos existentes, permanentemente sustentadas em processo de colaboração.

“(...) A inovação pode existir sem um processo de colaboração apesar de que pode ser mais custoso e/ou demorar mais tempo a finalizar.”

António Rodrigues, Biselarte

“Haveria inovação de qualquer forma pois a nível técnico e criativo, a Widinglass também tem uma boa equipa, tanto que nos trouxeram alguns exemplos disso e que aproveitámos para desenvolver em parceria para outros exemplos conforme personalização e exclusividade em cada projeto - marca do Atelier Nini Andrade Silva”

Rita Sousa, Atelier Nini Andrade Silva

“(...) Sem processo de colaboração não se pode evoluir, nem inovar, as ideias crescem à medida que mais cabeças se juntam para pensar, é sempre bom vermos o interesse dos nossos fornecedores em arranjar soluções inovadoras que complementem as nossas ideias.”

Filipa Bastos, Atelier Joana Aranha

“(…) Inovar sem colaboração não me parece razoável e sequer viável. A capacidade de compreender os materiais utilizados e o processo de fabrico, tal como as suas potencialidades, resulta sem dúvida de uma grande proximidade e da partilha de informação, que caracteriza o processo de colaboração entre as duas empresas. Naturalmente que o processo de inovação é um processo de continuidade, de experiência e de conhecimento mútuo, pelo que deverá permanecer ativo e duradouro.”

Cláudia Melo, Mambo Furniture

Por outro lado, alguns dos entrevistados, referem que poderia haver inovação sem colaboração, mas que esta seria mais difícil e demorada, mais dispendiosa, dificultando ou atrasando a oferta de soluções que correspondam às solicitações do mercado.

Ao avaliar as respostas dos representantes das empresas, consegue-se fazer um paralelismo com o exposto por Chesbrough (2003) na medida em que, este se refere ao processo de inovação como um processo de *open innovation*, perspetivando que este deve ser mais colaborativo no intuito de se obter e alcançar conhecimento a partir de diversos atores externos e com o evidenciado por Witzeman (2006) pois o reconhecimento que nem todos os componentes para a inovação são oriundos de fontes internas da organização e que o conhecimento proveniente de fontes externas pode tornar mais efetivos ou amplos os esforços das organizações.

Outra questão abordava as dificuldades sentidas ao longo do processo de colaboração (*Quais as principais dificuldades que são sentidas durante o desenrolar do processo de colaboração entre empresas?*)

“Por vezes a passagem de informação de projetos, não é a melhor. Havendo perda de informação que se traduz na produção de amostras não conformes. Cumprimento de prazos e padrões de qualidade do produto final.”

João Vilarinho, Biselarte

“A reduzida e/ou deficiente comunicação entre ambas as empresas com reduzidos ou inexistentes processos/procedimentos definidos criam algumas dificuldades no processo de colaboração.”

António Rodrigues, Biselarte

“Não tenho opinião que existam muitas dificuldades, a distância física será a maior, apesar das tecnologias de comunicação e das vias e meios de transporte dos dias de hoje facilitarem muito tenho a certeza que se estivéssemos mais perto a colaboração seria ainda mais efetiva.”

Paulo Rua, Moldartpóvoa

“A necessidade de respostas rápidas é vital quando se está a iniciar um novo projeto e muitas vezes determina o avanço ou não do mesmo... Respostas como a viabilidade, “timing” e valores (estimativa de preço) são pontos-chave. A estes aspetos juntar as rápidas afinações a protótipos para conseguirmos atingir o produto final desejado de forma a ser validado pelo cliente.”

Ilídio Dias, Gual

“Não existem dificuldades na colaboração, uma vez que ambas as empresas estão empenhadas no desenvolvimento e resolução de problemas. No entanto, as empresas são essencialmente pessoas, por isso, muitas das vezes as dificuldades podem ser ou não ultrapassadas dependendo das pessoas. No caso da Widinglass, temos sempre a noção que só não se faz mais se não for possível.”

Artur Marinho, Kiosystem

“A falta de tempo para pensar em exclusivo num determinado projeto e unir sinergias.”

João Mingote, Italbox

“Não aconteceu ter havido alguma dificuldade. Sempre que pedimos ou lançamos uma ideia, a Widinglass sempre se propõe a fazer de acordo com os nossos pedidos.”

Rita Sousa, Atelier Nini Andrade Silva

“O ajuste para se encontrar a solução perfeita. Muitas vezes pode ser difícil aprovar um trabalho, pois este tem de estar ligado com o todo do projeto, não é apenas uma peça, é uma peça que faz parte de um conceito e tudo tem de ser escolhido e aprovado até ao mínimo detalhe. Quando está perfeito, está aprovado.”

Filipa Bastos, Atelier Joana Aranha

“Na grande maioria das vezes a principal dificuldade está na percepção que se tem sobre o que nós pretendemos. Face à capacidade de personalização da Widinglass, temos a noção de que nos podemos em certa medida, dar azo à nossa imaginação. Posteriormente comunicar o que na verdade se pretende obter nem sempre é fácil e exige um bom número de provas físicas. Para além disso a distância física a que nos encontramos limita um pouco a logística de desenvolvimento das soluções. Ainda assim esta dificuldade é ultrapassada com uma permanente troca de informações e com contatos muito frequentes.”

Cláudia Melo, Mambo Furniture

Relativamente às principais dificuldades sentidas durante o processo de colaboração entre as empresas, aquela que claramente se destaca, corresponde às dificuldades de comunicação e de correta troca das mensagens entre as empresas durante o desenrolar dos projetos. Exemplos como *“perdas de informação”, “reduzida e/ou deficiente comunicação”, “distância física”, “difícil aprovação de trabalhos (amostras pré-produção)”*, são exemplos dados relativamente às dificuldades sentidas ao nível da percepção das mensagens. Percebe-se que a este nível o grau de perfeição e excelência gráfica a que chega a Widinglass, é grande parte das vezes, a principal fonte de dificuldades na maioria dos projetos, na medida em que a sua flexibilidade e capacidade de personalização, conduz muitas vezes à existência de várias *“tentativas”* até se alcançar o desejado pelo cliente ou parceiro.

Por último foi pedido aos representantes das empresas que quantificassem o processo de colaboração interna de 1 a 10, no sentido de se tentar criar uma métrica de análise (*Se classificasse de 1 a 10 o nível de colaboração existente entre empresas, qual o valor que atribuíu?*). Esta avaliação permitiria fundamentalmente perceber, através da pontuação dada, qual o *“estado”* do processo de colaboração entre a Widinglass e os seus clientes e parceiros.

O gráfico que se segue apresenta os resultados obtidos:

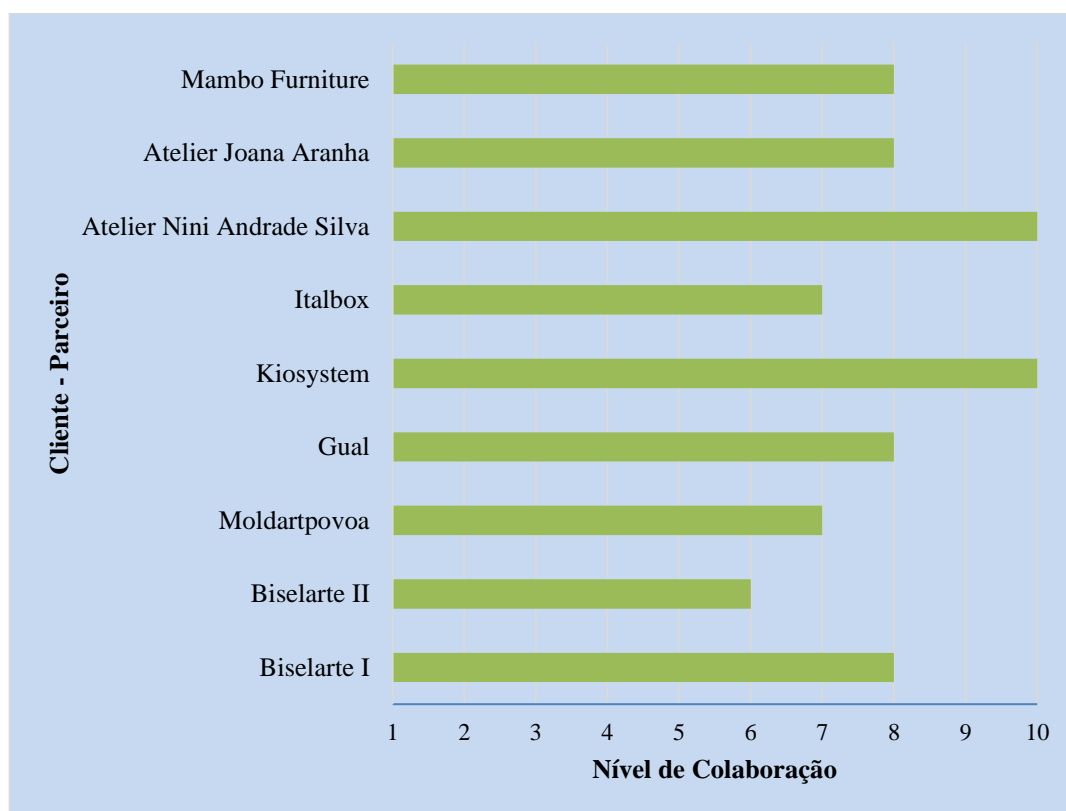


Gráfico 2 - Nível de Colaboração Externa

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados obtidos demonstram que existe alguma variação nos níveis atribuídos pelos responsáveis à colaboração entre as empresas. Obteve-se o nível 6 (1 empresa), o nível 7 (2 empresas), o nível 8 (3 empresas) e o nível 10 (2 empresas). No caso da Biselarte, que por se tratar de um cliente/parceiro “distinto” dos demais, foram pedidos os testemunhos de 2 colaboradores. Os valores observados, indicam que o nível de colaboração é satisfatório, embora se reconheça que há melhorias que podem ser aplicadas, no sentido de reduzir ao máximo as falhas, maximizando a performance das empresas envolvidas e por consequência a sua capacidade competir em mercados cada vez mais agressivos.

A figura que se apresenta de seguida, tendo por base os testemunhos obtidos, procura caracterizar o processo relativo à colaboração externa entre a Widinglass e os seus clientes e parceiros.

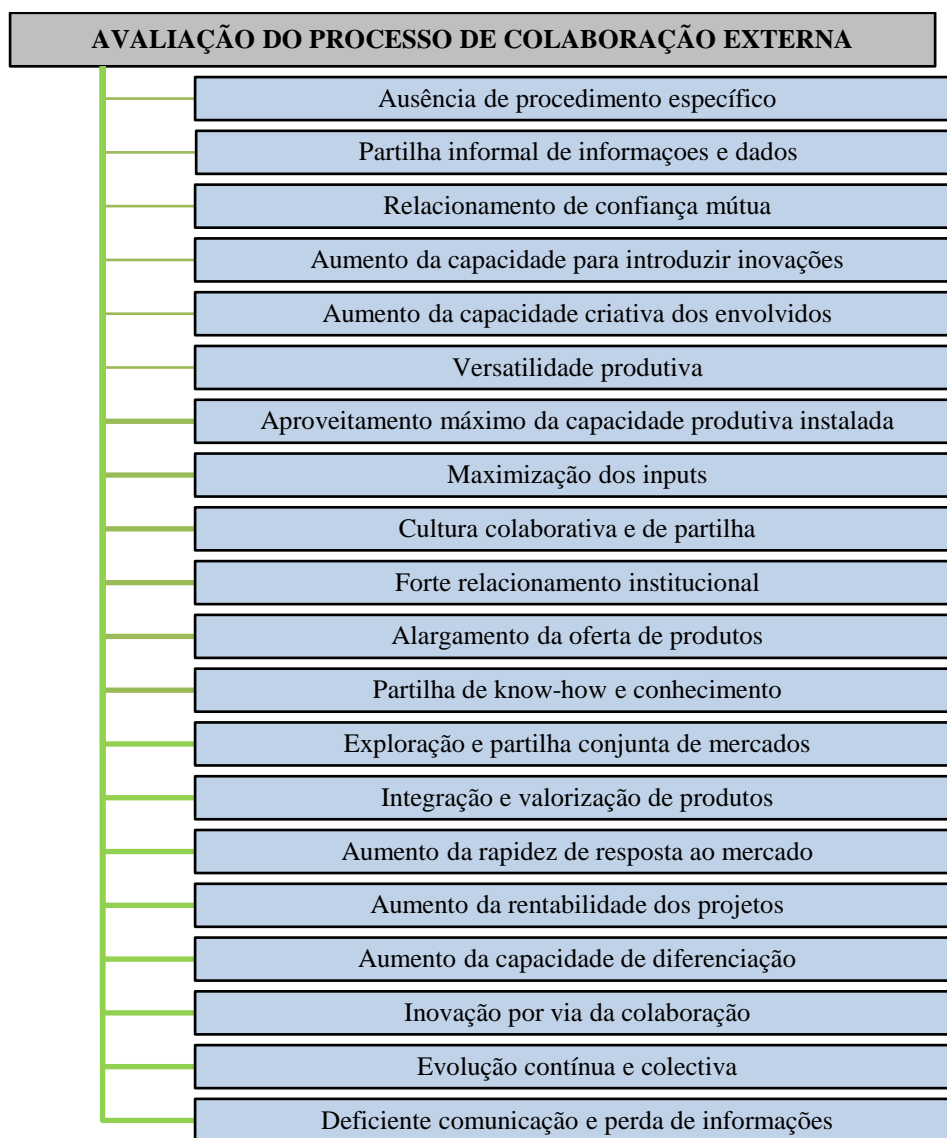


Figura 19 - Avaliação do Processo de Colaboração Externa

Fonte: Elaboração Própria

A recolha de informação junto de clientes e parceiros, permitiu confirmar as expectativas relativamente ao papel da colaboração para a inovação, assumindo-se com um importantíssimo fator, conducente à evolução, crescimento e desenvolvimento de todas as empresas envolvidas no processo.

Todos os responsáveis das empresas contactadas, reconheceram que as suas atividades estão fortemente formatadas para se sustentarem num compromisso de partilha, cooperação e trabalho conjunto com outras empresas, nomeadamente aquelas que, com os seus serviços e produtos, podem representar um fator de diferenciação e um aumento da sua capacidade de competir nos segmentos de mercado onde atuam ou pretendem atuar.

As perguntas foram elaboradas no sentido de permitirem fazer uma avaliação importante de quais os principais impactos existentes nas empresas, em resultados do processo de colaboração, em concreto com a Widinglass, assim como de algumas das particularidades que melhor o caracterizam.

Assim o processo de colaboração entre as empresas, caracteriza-se por ser um processo com ausência de procedimentos específicos, de relacionamento de confiança mútua, de se sustentar numa cultura colaborativa e de partilha, de potenciação do relacionamento institucional, de partilha de *know-how* e de conhecimento e por ser um processo de evolução contínuo e coletivo. As características enumeradas, permitem afirmar que o processo de colaboração entre a Widinglass e os seus clientes e parceiros, é um processo base e de sustentação do desenvolvimento das suas atividades, Para além disso, apresenta-se como um processo ininterrupto e evolutivo, na perspetiva de se revelar cada vez mais como um fator de valorização e de alicerce do crescimento de todas as empresas envolvidas.

Relativamente aos impactos nas empresas envolvidas no estudo, que se conseguiram identificar após avaliação das respostas recebidas, estes são diversos e facilmente percebidos como fortes argumentos contributivos para o aumento da sua capacidade de competir nos mercados em que cada uma atua.

5. Reflexão sobre a Colaboração para a Inovação

Este capítulo resume as principais conclusões e apresenta as limitações desta investigação, bem como sugestões para desenvolvimentos e estudos futuros.

5.1 Conclusões

O cerne desta investigação foi avaliar o papel da colaboração para o crescimento e desenvolvimento da Widinglass, procurando perceber a dinâmica de funcionamento da empresa, do seu relacionamento com agentes externos e identificar como a colaboração

potencia a inovação, o desenvolvimento de novos produtos ou a criação de vantagens competitivas para todos os envolvidos.

O interesse pelo tema abordado no presente trabalho, desenvolveu-se não só pelo facto de ter desempenhado funções de Gestor de Negócios na empresa, mas também por ter percebido que a criação de inovações e de novas soluções comercializáveis, resultam fortemente do conjunto de competências vindas de vários agentes, potenciando a sua evolução sustentável e ainda por ter constatado que esta temática se inseria plenamente nos conteúdos abordados ao longo do Mestrado em Economia e Gestão da Inovação.

O estudo, ainda que focado em apenas uma empresa, permitiu aferir que, com o intuito de desenvolver estratégias cada vez mais competitivas, as empresas tem procurado alcançar meios que melhorem o desempenho na criação de produtos ou diversificação da produção, a fim de lançar produtos inovadores para o mercado. No entanto, o investimento necessário para criar um departamento de I&D ou para reunir os meios indispensáveis para o início de processos de inovação numa empresa requer capacidade económico-financeira, nem sempre disponível mesmo para grandes empresas. Deste modo, tendo presente que os processos de inovação ocupam, cada vez mais, um lugar central nas suas capacidades competitivas (Amorim-Borher et al., 2007), as empresas têm procurado descobrir novos caminhos que permitam não só aumentar a sua competitividade, mas também que promovam uma maior eficácia nos seus processos de inovação. É precisamente nesta perspetiva que se enquadra o conceito de colaboração, pois constata-se que uma grande maioria das empresas que constituem o universo empresarial, recorre a outros agentes económicos (p.e., empresas clientes, fornecedores ou parceiros, universidades ou entidades do sistema científico), com o objetivo de encontrar, no seu ambiente externo, novas ideias, novos meios de produção, novos conhecimentos, que acrescentem valor aos seus produtos ou melhorem os seus processos aos mais diversos níveis. Pode-se assim afirmar que no atual contexto e numa sociedade que privilegia o conhecimento, o elemento que diferencia uma organização na atividade produtiva é o próprio conhecimento (Calle & Silva, 2008).

Neste contexto o estudo permitiu aferir que os propósitos da empresa, desde a sua criação até aos dias de hoje, apenas foram alcançados por via da adoção de um forte processo colaborativo aos mais diversos níveis, entre vários intervenientes (empresas e colaboradores), começando pela capacidade de investimento para viabilização do projeto

e passando pela partilha de recursos e meios produtivos ou pela troca de experiências e conhecimentos. A abertura a uma abordagem sustentada numa metodologia muito similar ao conceito de *open innovation*, cujo um dos princípios básicos é o reconhecimento de que nem todos os componentes para inovação são originados em fontes internas da organização e que o conhecimento proveniente de fontes externas pode tornar mais efetivos ou amplos seus próprios esforços (Witzeman et al., 2006), na expectativa de conduzir a empresa ao sucesso, caracteriza desde sempre o percurso da empresa, pois muitos dos *inputs* potencializadores de novas soluções e de inovações viáveis do ponto de vista do seu processo produtivo, são oriundas de clientes, parceiros e fornecedores.

A avaliação que foi realizada ao contexto de criação e desenvolvimento da Widinglass, permitiu também aferir que tipo de fatores podem potenciar e incrementar o processo de colaboração para a inovação. Deste ponto de vista, foi possível identificar fatores que incentivam à abertura de processos de colaboração por parte da empresa (pensamos que extensíveis a todo o universo de empresas). Podem enumerar-se fatores como o aumento da concorrência, a disseminação do conhecimento, a evolução e o desenvolvimento tecnológico, a partilha dos custos de desenvolver e lançar novos produtos e serviços, a presença de uma cultura colaborativa, a exigência da diferenciação dos produtos, as características dos consumidores e as especificidades de cada um dos mercados onde se atua ou pretende atuar, a maximização da rentabilidade ou o aproveitamento total da capacidade produtiva instalada. Estes fatores confirmam o evidenciado pela bibliografia estudada, onde foi possível confirmar a presença de alguns destes fatores como potenciadores dos processos e estratégias de colaboração, como sejam o aumento da concorrência à escala global (Ohmae, 1985 e Spekman & Sawhney, 1990), a diminuição dos custos de comunicação e transporte (Schimitz et al., 1994 e Spekman & Sawhney, 1990), o aumento da rapidez do desenvolvimento tecnológico e o aumento dos custos relacionados com o desenvolvimento de novos produtos. São pois fatores como estes que tornam a estratégia de colaboração uma alternativa importantíssima em termos de impulso à inovação e por consequência uma fonte de vantagens competitivas para as empresas, e têm conduzido a um aumento da sua difusão por todo o mundo.

Ainda no campo dos aspetos impulsionadores dos processos de colaboração no interior das empresas, assim como entre empresas, foi possível ao longo do estudo identificar um conjunto vantagens resultantes dos processos de colaboração. No âmbito de análise

interna (colaboração interna), foram identificadas vantagens como o aumento da capacidade de resposta para o mercado, suporte à criação de novos produtos e introdução de inovações, redução de custos operacionais, partilha de conhecimento, aumento da capacidade de melhoria continua ou ainda a versatilidade e adaptabilidade e dinâmica operacional para responder aos pedidos do mercado. Já no âmbito da análise externa (colaboração externa) foram identificadas vantagens como o alargamento da oferta de produtos, o aumento da capacidade para explorar novos mercados, a partilha de experiências e *know-how*, o aumento da rentabilidade dos projetos conjuntos, a presença de uma cultura colaborativa e de partilha, o estabelecimento de uma forte relação institucional ou a maximização do aproveitamento da capacidade produtiva.

As vantagens identificadas no decorrer do estudo, quer do ponto de vista da colaboração interna, quer do ponto de vista da colaboração externa, vão de encontro na sua grande maioria às que são enumeradas por autores como Lewis (1992) que apresenta fatores positivos relacionados com o processo de colaboração como a expansão gradual da capacidade de uma empresa criar produtos, a redução de custos, a incorporação de novas tecnologias, a antecipação aos concorrentes, o alcance da escala necessária à sua sobrevivência nos mercados ou ainda a capacidade de gerar mais recursos para investir nas suas competências ou como Johnson, Scholes & Whittington (2005) que enumeram vantagens como o aumento do poder de venda e de compra, a construção de barreiras à entrada e evitar a substituição, o aumento da capacidade de entrada em novos mercados ou a partilha de trabalho junto de clientes.

Para além das vantagens o estudo efetuado, permitiu também que se identificassem algumas das dificuldades relativas ao processo de colaboração para inovação. Do ponto de vista da Widinglass, para além das dificuldades iniciais aquando da sua criação e que contemplavam, por exemplo, a ausência de informação técnica sobre os produtos, o desconhecimento sobre o processo de fabrico e sobre as matérias-primas, a ausência de recursos humanos especializados, a principal dificuldade, quer do ponto de vista interno, quer externo, está no deficiente processo de comunicação e na perda de informações. Embora não seja assumido de modo veemente, esta dificuldade poderá estar relacionada com a ausência de um procedimento específico afeto ao processo, ainda que não fosse de fácil implementação, especialmente por força da própria especificidade do processo de conceção, desenvolvimento e produção das soluções comercializadas. No campo das

desvantagens e das condicionantes inibidoras do processo de colaboração, autores como Kanter (1994), Spekman & Sawhney (1990), identificavam como o custo para implantar o processo de colaboração, o custo por via do fracasso e/ou dissociação da colaboração, a probabilidade de surgimento de barreiras à saída da colaboração, as quais aumentam diretamente com o crescimento da dependência em relação ao parceiro e os riscos de perda de conhecimentos tecnológicos ou outras habilidades para o parceiro sem a devida contrapartida. No mesmo âmbito, Elmuti & Kathawala (2001) apresentam alguns problemas inerentes aos processos de colaboração entre empresa, nomeadamente o choque cultural e incompatibilidade entre lideranças, a falta de confiança, a ausência de objetivos estratégicos, lacunas ao nível da coordenação entre os níveis da hierarquia de gestão ou ainda os riscos de oportunismo.

Finalmente, os resultados obtidos com a realização do estudo sobre a Widinglass, são consistentes com a literatura sobre a temática da colaboração para a inovação, na medida em que desde a sua criação, até aos dias de hoje, a empresa suporta-se em relacionamentos com clientes, parceiros e fornecedores, numa ligação de comprometimento, de confiança e impulsionadora das suas atividades. A capacidade que a empresa tem demonstrado para inovar e diferenciar-se, no sentido de competir num mercado cada vez mais agressivo, está desde sempre sustentada no estabelecimento de alianças estratégicas que depois lhes permitem alcançar vantagens competitivas sólidas e duradouras. Do mesmo modo, o estabelecimento de parcerias e acordos de colaboração, tem permitido evidenciar não só a importância da inovação, mas também, apoiar e aumentar a capacidade da empresa em inovar, suportada na partilha de conhecimento, experiências ou meios produtivos e ainda alertar para o facto a empresa estar dotada de competências organizacionais, que lhe permitam dar resposta às solicitações dos seus clientes e parceiros, no intuito de construir vantagens duradouras sobre a concorrência.

5.2 Limitações do Estudo

A realização deste estudo e apesar de ser ter procurado recorrer a um método de investigação rigoroso, apresenta algumas limitações e que podem e devem ser consideradas em análises futuras, de modo a tornar potenciais novas pesquisas o mais exatas possível.

Embora se considere, tal como referido anteriormente, que o facto do estudo se ter restringido a uma única empresa e de se privilegiar a abordagem qualitativa, poder

conduzir a algumas limitações (p.e., a sua dimensão, o nº de colaboradores ou os seus processos internos), considera-se e tal como referido anteriormente, que tendo em conta os objetivos e propósitos do estudo, que esta é uma “falsa” limitação. Tendo em consideração os resultados que se obtiveram, o uso exclusivo da Widinglass e da análise qualitativa, foi objetivamente suficiente e extremamente satisfatório. Naturalmente que abordagens mais extensas à temática em causa possam adotar outras metodologias.

Outro fator que se entende com uma limitação, ao nível da recolha de dados para análise, está relacionada com as entrevistas que foram realizadas, nomeadamente, as que foram enviadas a clientes e parceiros, entendendo-se que pelo facto das questões terem sido remetidas via email, as respostas obtidas não tenham sido tão exaustivas e ricas em informação, como se fossem efetuadas presencialmente, tal como foram as dos responsáveis e colaboradores da Widinglass.

5.3 Possibilidade de Estudos Adicionais

Mesmo admitindo que a colaboração para a inovação tem sido alvo de estudo exaustivos, vindos dos mais diversos autores, continua a verificar-se que esta é uma temática que ainda pode vir a ser bastante explorada.

Desde logo, a possibilidade de se abordar o tema avaliando o processo de colaboração para a inovação a partir de empresas de maiores dimensões, com outros tipos de estruturas produtivas e de outros segmentos de atividade. Avaliar detalhes como o perfil das empresas e dos seus responsáveis, os comportamentos dos colaboradores, o estabelecimento de procedimentos de atuação e de estruturas de comunicação ou a definição de hierarquias, no âmbito do processo de colaboração, são possibilidades que ficam em aberto para futuras avaliações. Um estudo mais abrangente e exaustivo, talvez permitisse a adoção de uma abordagem mais quantitativa que permitissem a obtenção de algumas generalizações. Estudar a profundidade dos relacionamentos, p.e., ao nível da partilha de conhecimento e experiências que o processo de colaboração atinge entre vários agentes, procurando relacionar com os setores de atividade e as características das empresas, também poderia representar uma análise muito pertinente.

Finalmente, seria interessante analisar a evolução no longo prazo, comparando-a, de empresas que estejam abertas à colaboração e de outras que não vejam este processo, como um modo de obter sustentabilidade e um forte contributo para o seu crescimento e desenvolvimento.

6. Referências Bibliográficas e Webgrafia

- **Achrol, R. S. et al. (1990)**, Designing successful transorganizational marketing alliances, Cambridge, MA, Marketing Science Institute, September, p. 27 (Report, 90 - 118);
- **Amaral, D. et al. (2015)**, Modelo para avaliação da integração na colaboração entre empresas;
- **Amorim-Borher, M. B. et al. (2007)**, Ensino e pesquisa em propriedade intelectual no Brasil, Revista Brasileira de Inovação. v. 6, n. 2, p. 281-310;
- **Bueno, B & Balestrin, A. (2012)**, Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos, v. 52, n. 5, p. 517 - 530;
- **Calle, G. A. D. & Da Silva, E. L. (2008)**, Inovação no contexto da sociedade do conhecimento, Revista Textos de la Cibersociedad, n. 8, p. 1-20;
- **Camarinha-Matos, L. & Afsarmanesh, H. (2005)**, Collaborative networks: a new scientific discipline, Journal of Intelligent Manufacturing, p. 439 - 452;
- **Camarinha-Matos, L. et al. (2009)**, Collaborative networked organizations – Concepts and practice in manufacturing enterprises, Computers & Industrial Engineering, p. 46 - 60;
- **Camarinha-Matos, L. & Afsarmanesh, H. (2007)**, Performance Indicators for collaborative networks based on collaboration benefits, Production planning and control, p. 592 - 609;
- **Cassiolato, J. E. & Lastres, H. M. M. (2005)**, Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política, São Paulo em Perspetiva, Brasil, v. 19, p. 34 - 45;
- **Chesbrough, H. (2003)**, Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology, Boston, MA, Harvard Business School Publishing;
- Conceito de Colaboração - O que é, definição e significado <http://conceito.de/colaboracao#ixzz3xVFyRdN9>, acessado em Janeiro de 2016;
- **Cordeiro, A. & Vieira, F. D. (2011)**, Barriers to innovation in SMEs: an international comparison, IDEMi, Universidade do Minho;
- **Cordeiro, A. & Vieira, F. D. (2011)**, Análise das Barreiras à Inovação nas Pequenas e Médias Empresas, Universidade do Minho;

- **Cordeiro, Ana (2011)**, Análise das Barreiras à Inovação em Pequenas e Médias Empresas em Portugal, Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho;
- **Coutinho, C & José, Chaves, J. (2002)**, O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal, Revista Portuguesa de Educação, 15(1), pp. 221-244.CIED - Universidade do Minho;
- **Daim, T. & Kocaoglu, D. F. (1998)**, Technology Acquisition in the US Electronics Manufacturing Industry, Management of Technology, Sustainable Development and Eco-Efficiency, citado em Barbosa, J. (2013), As fontes de inovação das empresas portuguesas, Dissertação e Mestrado, Universidade do Minho;
- **Dantas, J. (2001)**, Gestão da Inovação. Lisboa, Vida Económica, citado em Barbosa, J. (2013), As fontes de inovação das empresas portuguesas, Dissertação e Mestrado, Universidade do Minho;
- **Davila, T. et al. (2008)**, As regras da inovação, São Paulo, Ed. Bookman, citado em Mayara Atherino Macedo, Paulo Augusto Cauchick Miguel e Nelson Casarotto Filho, A caracterização do design thinking como um modelo de inovação, 2015;
- **Dosi, G. (1998)**, Technical change and economic theory, London, Printer;
- **Drucker, P.F. (1985)**, Innovation and Entrepreneurship. Butterworth – Heinemann, Oxford, citado em Barbosa, J. (2013), As fontes de inovação das empresas portuguesas, Dissertação e Mestrado, Universidade do Minho;
- **Elmuti, D. & Kathawala, Y., (2001)**, An overview of strategic alliances. Management Decision, v. 39, n. 2, p. 205–217;
- **Empresas em Portugal 2014 (Edição 2016)**, Instituto Nacional de Estatística;
- **European Comission (1995)**, Green Paper on Innovation, Brussels;
- **Gray, B. & Wood, J. (1991)**, Collaborative alliances: moving from practice to theory, Applied Behavioral Science, vol. 27, number 1 and 2, March/June;
- **Hacklin, F. et al. (2009)**. Core rigidities in the innovation process: a structured benchmark on knowledge management challenges, International Journal of Technology Management, 45(3), 244-266; citado em Mayara Atherino Macedo, Paulo Augusto Cauchick Miguel e Nelson Casarotto Filho, A caracterização do design thinking como um modelo de inovação, 2015;

- <http://ec.europa.eu>, acessido em Maio de 2016;
- <http://forum-competitividade.blogspot.pt/2010/01/inovacao-radical-vs-inovacao.html>, acessido em Maio de 2016;
- <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/10-motivos-para-inovar/88707/>, acessido em Maio de 2016;
- **Huizingh, E. K. R. (2011)**, Open innovation: State of the art and future perspectives, *Technovation*, v.31, n. 1, p. 2 - 9;
- **Huston, L. & Sakkab, N. (2006)**, Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation, *Harvard Business Review*, v. 84, n. 3, p. 58 - 66;
- **INE (2014)**. Empresas em Portugal 2014. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=255959868&PUBLICACOESStema=55487&PUBLICACOESmodo=2, acessido em Maio de 2016;
- **Johnson, G. et al. (1998)**, Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, Prentice Hall imprint, citado em Araújo, V., Alianças Estratégicas: competição vs colaboração, *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, v. 5, n. 1, p. 53 – 58;
- **Julien, P., A. (2010)**, Empreendedorismo Regional e Economia do Conhecimento, São Paulo, Saraiva, citado em Cristina Hillen, Hilka Pelizza Vier Machado, Capacidade de inovação de PME's: um estudo com empreendedores do segmento industrial de confecções;
- **Kahn, K. B. (1996)**, Interdepartmental Integration: a definition with implications for product development performance, *Journal of Product Innovation Management*, Manchester, v.13, p.137-151, citado em Amaral, D., Toledo, J. e Tahara, C., Modelo para avaliação da integração na colaboração entre empresas, 2015;
- **Kanter, R.M. (1994)**, Collaborative advantage: the art of alliances, *Harvard Business Review*, p. 96 - 108, Jul - Aug;
- **Kotler, P. (2000)**, Administração de Marketing, 10ª Edição, Philip Kotler;
- **Laforet, S. (2013)**, Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size and sector, *Journal of World business*, 48, pp 490 - 502;

- **Lamming, R. (1993)**, Beyond partnership: strategies for innovation and lean supply, United Kingdom, Prentice-Hall, p. 299, citado em Amaral, D., Toledo, J. e Tahara, C., Modelo para avaliação da integração na colaboração entre empresas;
- **Lewis, Jordan D. (2012)**, Alianças estratégicas: estruturando parcerias para o aumento da lucratividade, São Paulo, Pioneira, 1992, citado em Araújo, V., Alianças Estratégicas: competição vs colaboração, Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 5, n. 1, p. 53 – 58;
- **Lundvall, B. (1992)**, National Systems of Innovation: toward a theory of innovation and interactive learning, London: Pinter;
- **Manual de Oslo, OCDE (2005)**, 3ª Edição;
- **Mintzberg, H. et al. (2006)**, O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados, Bookman, 4ª Edição, pág. 221;
- **Nieto, M. J. & Santamaría, L. (2010)**, Technological collaboration: bridging the innovation gap between small and large firms, Journal of Small Business Management, v.48, n.1, p. 44 - 69;
- **Poligmano, L. A. & Drumond, F. B. (2001)**, O papel da pesquisa de mercado durante o desenvolvimento de novos produtos, Anais do Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto, Florianópolis: UFSC, citado em Elói Martins Senhora, Kelly Pereira Takeuchi, Katiuchia Pereira Takeuchi, Gestão da Inovação no Desenvolvimento de Novos Produtos, 2007;
- **Ponte, J. P. (1994)**, O estudo de caso na investigação em educação matemática, Quadrante, 3(1), 3-18;
- **Ponte, J. P. (2006)**, Estudos de caso em educação matemática, Bolema, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e atualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. Quadrante, 3(1), 3-18;
- **Porter, M. (1989)**, A Vantagem Competitiva das Nações, 1ª Edição, Editora Campus;
- **Porter, M. (2004)**, Estratégia Competitiva, Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência, 2ª Edição, Editora Campus;

- **Powell, W., Koput, K. W. e Smith-doerr, L. (1996)**, Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 116 - 145, 1996, citado em Bueno, B e Balestrin, A. (2012), Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos, v. 52, n. 5, p. 517 - 530;
- **Recomendação da Comissão 2003/361/CE**, de 6 de Maio de 2003;
- **Robert, M. (1995)**, A Estratégia da Inovação do Produto: como o Processo de Inovação pode ajudar a sua Empresa a suplantar suas concorrentes, Rio de Janeiro, Nódica, citado em Elói Martins Senhora, Kelly Pereira Takeuchi, Katiuchia Pereira Takeuchi, *Gestão da Inovação no Desenvolvimento de Novos Produtos*, 2007;
- **Romijn, H. & Albaladejo, M. (2002)**, Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England, *Research Policy*, v. 31, p. 1053-1067, citado em Hillen, Cristina e Machado, Hilka Pelizza Vier, *Capacidade de inovação de PMEs: um estudo com empreendedores do segmento industrial de confecções*, 2013;
- **Romijn, H. & Albaladejo, M. (2002)**, Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, v. 31, p. 1053- 1067;
- **Rosenthal, D. & Meira, S. (1995)**, Os Primeiros 15 anos da Política Nacional de Informática: O Paradigma e sua Implementação, citado em Barbosa, J. (2013), As fontes de inovação das empresas portuguesas, *Dissertação de Mestrado*, Universidade do Minho;
- **Rothwell, R. (2012)**, *Industrial innovation: success, strategy, trends (1995)*, citado em Bueno, B. e Balestrin, A., *Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos*, v. 52, n. 5, p. 517 - 530;
- **Sbragia, R. & Stal, E. (2004)**, A empresa e a inovação tecnológica: motivações, parcerias, e papel do estado, *Fórum de líderes*. Belo Horizonte. v.11, citado em Abreu, L. Kuhl, M. e Maçaneiro, M., *A evolução do tema colaboração nos estudos de inovação e tecnologia*, *Seminários em Administração*, 2014;

- **Schumpeter, J. A. (1984)**, Capitalismo, Socialismo e Democracia, Rio de Janeiro: Zahar, citado em Mayara Atherino Macedo, Paulo Augusto Cauchick Miguel e Nelson Casarotto Filho, A caracterização do design thinking como um modelo de inovação, 2015;
- **Spekman, R.E. & Sawhey, K. (1990)**, Toward a conceptual understanding of the antecedents of strategic alliances, Cambridge, MA, Marketing Science Institute, Aug., p. 23 (Report, 90 - 114);
- **Tidd, J. et al. (2001)**, Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. 2. ed. Chichester, John Wiley & Sons;
- **Tidd, J. et al. (2005)**, Managing innovation - integrating technological, market and organizational change (3rd ed.), New York: John Wiley & Sons;
- **Tidd, J. et al. (2008)**, Gestão da inovação, Bookman, citado em Mayara Atherino Macedo, Paulo Augusto Cauchick Miguel e Nelson Casarotto Filho, A caracterização do design thinking como um modelo de inovação, 2015;
- **Varis, M. & Littunen, H. (2010)**, Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs, European Journal of Innovation Management, v. 13, n.2, p. 128-154;
- **Yin, Robert (1994)**, Case Study Research: Design and Methods (2ª Ed), Thousand Oaks, CA, SAGE Publications.

7. Anexos

7.1 Anexo 1 - Procedimento de Conceção e Desenvolvimento Gráfico

FLUXO DO PROCESSO	DESCRIÇÃO	RESP.	DOCUMENTOS
<pre> graph TD A[Pedido de amostras/novos produtos ou alteração] --> B[Informar a Conceção] B --> C[Análise de MP] C --> D[Desenvolvimento Gráfico] D --> E[Ensaio] E --> F{Ensaio ok?} F -- Não --> G{Alterar gráfica?} G -- Sim --> D G -- Não --> H{Amostra Válida?} F -- Sim --> H H -- Não --> D H -- Sim --> I[Atribuição do código] I --> J[Produzir amostra final] J --> K[Enviar amostra final para o cliente] K --> L{Aprovada?} L -- Não --> M[Alteração] M --> D L -- Sim --> N[PC03-PRODUÇÃO] </pre>	<p>A criação de um novo produto ou alteração ou pedido de amostra é solicitada pelo cliente. O pedido de amostras ou alteração de amostras pode ainda ser feito internamente.</p> <p>O DC informa a Gerência da criação/alteração do novo produto/amostra.</p> <p>No caso de as matérias-primas não estarem todas disponíveis, proceder de acordo com o PS01- Compras.</p> <p>Abertura do pedido de amostra pelo SIDG; Identificação/interpretação dos requisitos do cliente; Abertura da ficha de Ensaio e de Conceção e Desenvolvimento; Alterar/criar/modificar a gráfica.</p> <p>Depois de concebida, a gráfica é enviada para o SD para se fazer ensaios da cor/outros ou aplicação de complementos decorativos.</p> <p>Revisão do ensaio e verifica se é necessário haver alguma alteração.</p> <p>Validação da amostra pelo responsável do projeto. A amostra caso seja validada é assinada.</p> <p>Depois de validada, à amostra é atribuído um código.</p> <p>A amostra validade fica arquivada, servindo como prova e produz-se uma amostra igual para o cliente.</p> <p>Envio da amostra final para o cliente para aprovação.</p> <p>O cliente verifica se amostra cumpre com os requisitos, caso cumpra é aprovada e dá-se por encerrada a Conceção e Desenvolvimento. Caso não seja aprovada faz-se alteração à amostra de forma a cumprir as especificações ou melhorar o novo produto.</p> <p>Fabrico do novo produto de acordo com as especificações definidas e de acordo com o Fluxo do Processo PC03- Produção.</p>	<p>DC</p> <p>DP</p> <p>SIDG/DC /SD/SG</p> <p>SD/SIDG /DP</p> <p>SIDG</p> <p>DC/DP/ SIDG</p> <p>SIDG</p> <p>SIDG</p> <p>DC</p>	<p>E-MAIL/TELEFONE</p> <p>MOD021/ MOD016/ MOD021/ MOD027/IT SG002/IT SIDP004</p> <p>MOD016/ MOD027/IT SIDP003</p> <p>MOD016/ MOD027</p> <p>MOD016/ IT SG003</p> <p>IT SIDP001</p> <p>MOD064</p> <p>MOD027</p>

7.2 Anexo 2 - Procedimento de Produção

FLUXO DO PROCESSO	DESCRIÇÃO	RESP.	DOCUMENTOS
<pre> graph TD A[Encomenda cliente/pedido de amostra] --> B{Necessidade de compra?} B -- Sim --> C[PS01-COMPRAS] B -- Não --> D[Planeamento da Produção] D --> E[Emitir Encomenda de Cliente/Pedido de Ensaio] E --> F[Fazer Corte/Aresta] F --> G{Necessidade Entalhe/Furação?} G -- Sim --> H[Fazer Entalhe/Furação] G -- Não --> I[Efetuar Lavagem] I --> J{Necessidade Tempera?} J -- Sim --> K[Enviar o produto para a Tempera] J -- Não --> L{Necessidade Tratamento e Impressão?} L -- Sim --> M[Fazer Tratamento e Impressão] L -- Não --> N{Necessidade Laminagem?} N -- Sim --> O[] N -- Não --> P[] </pre>	<p>Pedido de execução de encomenda nova ou alteração/Pedidos de execução de amostra.</p> <p>Verificação se a matéria-prima pedida está em stock. Compra de matéria-prima que não se encontra disponível em stock, segundo o processo PS01-Compras.</p> <p>Planeamento da produção.</p> <p>Emissão da Encomenda de Cliente ou emissão do pedido de Ensaio.</p> <p>Fazer corte e aresta de acordo com os parâmetros produtivos da encomenda/pedido de amostra.</p> <p>Verificação da necessidade de Entalhe e Furação. Fazer Entalhe e Furação caso seja um requisito.</p> <p>Efetuar a lavagem do produto.</p> <p>Verificação da necessidade de tempera (serviço externo).</p> <p>Envio do produto para a tempera, no caso de ser um requisito.</p> <p>Verificação da necessidade de Tratamento/Impressão.</p> <p>Proceder ao tratamento e impressão do produto.</p> <p>Verificação da necessidade de laminagem.</p>	<p>DC</p> <p>Operários SPV</p> <p>DQ/DP</p> <p>DQ/DP/ SIDG</p> <p>Operários SPV</p> <p>Operários SPV</p> <p>Operários SPV</p> <p>Operários SPV</p> <p>Operários SPV</p> <p>Operários SPV</p> <p>Operários SPV</p> <p>Operários SPV</p>	<p>MOD020/ MOD021</p> <p>PS01-Compras</p> <p>MOD029/ MOD027/ IT SGE004</p> <p>IT SP005/MO D029</p> <p>IT SP015/MO D029</p> <p>IT SP005</p> <p>IT SP005</p> <p>MOD029/ MOD015</p> <p>MOD029</p> <p>MOD029/ IT SP005/IT SIDP003</p> <p>MOD029</p>

FLUXO DO PROCESSO	DESCRIÇÃO	RESP.	DOCUMENTOS
<pre> graph TD Start([Start]) --> Laminagem[Fazer Laminagem] Laminagem --> Acabamento[Fazer Acabamento] Acabamento --> Aresta{Necessidade Aresta?} Aresta -- Sim --> Arestagem[Fazer Arestagem] Arestagem --> Lavagem[Fazer Lavagem] Aresta -- Não --> Lavagem Lavagem --> Controlo[Controlo Final] Controlo --> Embalagem{Necessidade Embalagem?} Embalagem -- Sim --> Embalamento[Fazer Embalamento] Embalamento --> Expedicao[Expedição] Embalagem -- Não --> Expedicao Expedicao --> PC01[/PC01- Gestão de Clientes/] </pre>	<p>Proceder à laminagem do produto.</p>	Operários SPV	IT SP005
	<p>Proceder ao acabamento do produto retirando o intercalar dos lados painel e/ou dos furos.</p>	Operários SPV	IT SP005
	<p>Verificação da necessidade de arestagem.</p>	Operários SPV	MOD029
	<p>Caso seja vidro recozido deve-se proceder à arestagem.</p>	Operários SPV	IT SP005
	<p>Efetuar a lavagem final do produto.</p>	Operários SPV	IT SP005
	<p>Efetuar o controlo final de acordo com a IT SGE5003- Controlo Produto Final.</p>	Operários SPV	IT SP016
	<p>Verificação da necessidade do produto carecer de embalagem.</p>	Operários SPV	MOD029
	<p>Executar o embalamento e etiquetar, caso se verifique essa necessidade.</p>	Operários SPV	
	<p>Transporte e entrega do produto ou pela Widinglass ou pela Equipa de Montagem Subcontratada ou é o próprio cliente que vem levantar o produto. Envio da amostra ao cliente ou o cliente vem levantar a amostra.</p>	Operários SPV	MOD029/ MOD015
	<p>Faturação e envio de questionário de satisfação ao cliente de acordo com o fluxo PC01- Gestão de Clientes.</p>	Operários SPV	

7.3 Anexo 3 - Questionário Vertente de Análise 1

Colaboração para a Criação da Widinglass

(destinado a sócios-fundadores)

- a) Quais foram as grandes inspirações para o conceito de produto colocado no mercado pela Widinglass?
- b) Quais as principais razões que conduziram ao lançamento da Widinglass?
- c) Quais as competências de base necessárias para o desenvolvimento da Widinglass, tendo em conta o conceito de produto que se pretendia fabricar e comercializar?
- d) Quais os recursos e meios necessários e essenciais à criação e desenvolvimento da Widinglass?
- e) Qual a importância atribuída à colaboração e à interação entre todos os envolvidos na criação e no desenvolvimento da Widinglass?
- f) Como foram contornadas as principais dificuldades até que se conseguisse obter o produto idealizado?

7.4 Anexo 4 - Questionário Vertente de Análise 2

Colaboração Interna (destinado a colaboradores da empresa)

- a) Como se desenvolve o processo de colaboração no interior da empresa? Existe algum tipo de procedimento específico?
- b) Como avalia o papel da colaboração entre departamentos no desenvolvimento de novos produtos e na capacidade de introduzir inovações?
- c) Faz parte da cultura da empresa a promoção de um sentimento de colaboração no interior da empresa?
- d) Que vantagens identifica em resultado do processo de colaboração entre departamentos?
- e) Identifica na capacidade de colaborar (neste caso entre departamentos) uma característica que permite a obtenção de vantagens competitivas face aos seus mais diretos concorrentes?
- f) Como caracteriza o processo de inovação na empresa? Considera que haveria inovação sem um processo de colaboração?
- g) Quais as principais dificuldades que são sentidas durante o desenrolar do processo de colaboração entre departamentos?
- h) Se classificasse de 1 a 10 o nível de colaboração existente entre departamentos, qual o valor que atribuíá?

7.5 Anexo 5 - Questionário Vertente de Análise 3

Colaboração Externa (destinado a clientes e parceiros)

- a) Como se desenvolve o processo de colaboração entre a Widinglass e a sua empresa? Existe algum tipo de procedimento específico?
- b) Como avalia o papel da colaboração entre as empresas no desenvolvimento de novos produtos e na capacidade de introduzir inovações?
- c) Faz parte da cultura da empresa a promoção de um sentimento de colaboração com outras empresas e neste caso em concreto com a Widinglass?
- d) Que vantagens identifica em resultado do processo de colaboração entre as empresas?
- e) Identifica na capacidade de colaborar (neste caso em concreto com a Widinglass) uma característica que permite a obtenção de vantagens competitivas face aos seus mais diretos concorrentes?
- f) Como caracteriza o processo de inovação na empresa? Considera que haveria inovação sem um processo de colaboração?
- g) Quais as principais dificuldades que são sentidas durante o desenrolar do processo de colaboração entre empresas?
- h) Se classificasse de 1 a 10 o nível de colaboração existente entre empresas, qual o valor que atribuíá?